

**KOMUNIKASI PIMPINAN PESANTREN DALAM PENGAMBILAN
KEPUTUSAN PENINGKATAN MUTU PEMBELAJARAN
DI PESANTREN BADRUL ULUM KABUPATEN
ACEH TENGGARA**

TESIS

**Oleh:
SENAWI
NIM. 0332163008**

**PROGRAM MAGISTER
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM**



**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

**KOMUNIKASI PIMPINAN PESANTREN DALAM PENGAMBILAN
KEPUTUSAN PENINGKATAN MUTU PEMBELAJARAN
DI PESANTREN BADRUL ULUM KABUPATEN
ACEH TENGGARA**

TESIS

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat Memperoleh Gelar Magister
Pendidikan (M.Pd) Program Studi Manajemen Pendidikan Islam
Dalam Ilmu Tarbiyah dan Keguruan

Oleh:
SENAWI
NIM. 0332163008

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd

Dr. Candra Wijaya, M.Pd
NIP. 19740407 200701 1 037



**FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

Abstract

The leader of Boarding School communication in diciding a Dicion to improving learning quality at Badrul Ulum Islamic Boarding School

**SENAWI
0332163008**

Study Program : Management Islam of Education

Advisor I : Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd

Advisor II : Dr. Candra Wijaya, M.Pd

Parents' name :

-Father : Idan

-Mother : Fatimah

This research is to discribe the Leader Comunication of Islamic Boarding School in diciding a dicion to improve learning quality at Badrul Ulum Islamic Boarding School Kabupaten Aceh Tehnggara. This reseach is focused in qualitative discriptive. As approaching,the research use interactive prespective phenomenon. In this instument of analysis data, the reseacher use discriptive dataanalysis. In the reaseach, the reaseacher attempt to do the research how the leader of islamic boarding school in diciding a dicion to improve learning quality. The object of the research is a leader, an educator and an education. Accoring to the formulation of the problem that will be research itself. "how is the comunication among the leader to an educator and education of Badrul Ulum islamic boarding school Kabupaten Aceh Tenggara. How is learning quality at Badrul Ulum Islamic Boarding school Kabupaten Aceh Tenggara. How is the leader in diciding a dicion to improve the learning quality at badrul ulum islamic boarding school kabupaten aceh tenggara. In this research, the researcher find results about the leader comunication can be applied at islamic Boarding School itself: (1) the comunication is done by the leader with well and effective comunication. (2) the learning quality at Badrul Ulum Islamic Boarding School is exprience to improve very significant from previous. It can be seen from students result of the report and result of National Examination year to years. (3) in diciding a dicion, a leadership of leader of Badrul Ulum Islamic Boarding School Kabupaten Aceh Tenggara in diciding a dicion all side are extrovered about the problems faced with and free in argued in dicinding a dicion, and a dicion is setted as discussion.

Key Word : Leader Comunication, Learning Quality

Abstrak

Komunikasi Pimpinan Pesantren dalam Pengambilan Keputusan Peningkatan Mutu Pembelajaran Di Pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara

SENAWI

0332163008

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Pembimbing I : Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd
Pembimbing II : Dr. Candra Wijaya, M.Pd
Nama Orang Tua

-Ayah : Idan
-Ibu : Fatimah

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan komunikasi pimpinan pesantren dalam pengambilan keputusan peningkatan mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara. Penelitian ini difokuskan pada penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini memakai perspektif interpretatif dalam memaknai fenomena sebagai pendekatan. Sedangkan instrumen analisis data, peneliti menggunakan teknik analisis data deskriptif. Dalam penelitian ini peneliti berusaha meneliti bagaimana komunikasi pimpinan pesantren dalam pengambilan keputusan peningkatan mutu pembelajaran. Adapun objek penelitian adalah pimpinan, pendidik dan tenaga kependidikan. Berdasarkan rumusan masalah yang akan diteliti yaitu: “Bagaimana komunikasi pimpinan pesantren dengan pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Badrul Ulum Kabupataen Aceh Tenggara. Bagaimana mutu pembelajaran di pondok pesantren Badrul Ulum Kabupataen Aceh Tenggara. Bagaimana pimpinan pesantren dalam pengambilan keputusan peningkatan mutu pembelajaran di pondok pesantren Badrul Ulum Kabupataen Aceh Tenggara. Didalam penelitian ini peneliti mendapatkan hasil tentang komunikasi pimpinan yang diterapkan di pesantren yaitu: (1) Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dengan komunikasi yang baik dan efektif. (2) mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum mengalami peningkatan dari kondisi sebelumnya yang signifikan.. Hal ini dapat dilihat dari hasil laporan nilai anak didik dan hasil nilai Ujian Nasional dari tahun ke tahun. (3) Dalam rangka pengambilan keputusan, kepemimpinan pimpinan pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara dalam membuat keputusan yaitu semua pihak terbuka akan masalah yang dihadapi pesantren dan memberikan kebebasan untuk berpendapat dalam pembuatan keputusan, dan suatu keputusan itu ditetapkan atas dasar musyawarah mufakat.

Kata Kunci : Komunikasi Pimpinan, Mutu Pembelajaran

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur penulis panjatkan hanya kepada Allah swt. karena hanya atas rahmat dan karunia-Nya tesis ini dapat diselesaikan. Semoga berkah dan keselamatan tercurah kepada kita semua. Shalawat dan salam kepada Rasulullah saw. yang telah membawa umat manusia dari kesesatan kepada jalan kemuliaan, memiliki ilmu pengetahuan, menunjuki kepada ajaran yang benar yakni agama Islam sehingga manusia itu dapat membedakan mana yang benar dan mana yang salah.

Berkah rahmat dan hidayah Allah swt. Akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Komunikasi Pimpinan Pesantren dalam Pengambilan Keputusan Peningkatan Mutu Pembelajaran di Pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara”. Penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister dalam bidang pendidikan Islam pada program studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

Banyak pihak yang telah berkontribusi serta memberikan motivasi dalam penyelesaian tesis ini. Penulisan tesis ini tidak akan berjalan sebagai mestinya tanpa adanya dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, baik secara pribadi maupun institusi. Atas semua itu sangatlah pantas penulis menyampaikan apresiasi dan mengucapkan banyak terima kasih yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini tanpa terkecuali.

Ucapan terima kasih tersebut, khususnya penulis sampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UIN-SU) Medan
2. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UIN-SU) Bapak Dr. Amiruddin Siahaan, M.Pd yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan kuliah pada Program Studi Magister di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UIN-SU).
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

(UIN-SU) Bapak Dr. Chandra Wijaya, M.Pd yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan kuliah pada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UIN-SU).

4. Bapak Prof. Dr. Syafaruddin, M.Pd dan Bapak Dr. Chandra Wijaya, M.Pd membimbing dan mengarahkan penulis dengan sangat sabar di tengah-tengah kesibukan beliau yang sangat padat, sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
5. Pimpinan Pondok Pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara Tgk. Abdul Khalil, M.PdI, guru serta seluruh jajarannya yang telah memberikan banyak informasi dan data kepada penulis dalam rangka penyelesaian proposal tesis ini.
6. Para Dosen dan staf administrasi serta seluruh civitas akademika Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, berkat bantuan dan partisipasinya sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
7. Kepada teman-teman kelas MPI-A angkatan tahun 2016 Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
8. Ayah dan Ibu tercinta yang telah mengasuh, mendidik, membimbing dan melindungiku sejak balita hingga sekarang, yang selalu memberikan dukungan moral, spiritual dan material sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Begitu juga kepada Abang, Kakak, Adik keluarga besar saya, yang banyak membantu dan memotivasi dalam penyelesaian pendidikan di Program Magister ini.
9. Isteri tercinta Armiyah, S.Pd yang telah banyak memberikan motivasi dan dukungan serta bantuan moral dan material sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan.
10. Kepada ananda tersayang Muhammad Farhan Waqiyuddin, Wardatunnafis dan Hanifa Azkiya moga ini menjadi motivasi kepada kalian semua nantinya dalam menempuh dunia pendidikan.

11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, yang telah menjadi motivator dalam penyelesaian penulisan tesis ini, semoga dukungan dan bantuannya dibalas oleh Allah swt.

Begitupun, penulis menyadari dalam pembuatan tesis ini masih banyak terdapat kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran berupa masukan yang membangun dari semua pihak dan pembaca nantinya sangat penulis harapkan untuk kesempurnaan tesis ini untuk selanjutnya. Semoga tesis ini dapat membuka cakrawala yang lebih luas bagi pembaca sekalian dan semoga bermanfaat untuk kita semua. Amiin Ya Rabbal ‘Alamiin

Medan, September 2019
Hormat saya,

S e n a w i
NIM. 0332163008

DAFTAR ISI

Persetujuan Pembimbing	
Persetujuan Panitia Ujian Tesis	
Lembaran Pernyataan	
Abstrak Bahasa Inggris	
Abstrak Bahasa Indonesia	
Kata Pengantar	
Daftar Isi	
Daftar Tabel	
Daftar Gambar	
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Fokus Penelitian.....	11
C. Rumusan Masalah.....	12
D. Tujuan Penelitian.....	12
E. Kegunaan Penelitian.....	13
BAB II KAJIAN TEORI.....	14
A. Deskripsi Konseptual.....	14
1. Komunikasi	14
a. Pengertian Komunikasi.....	14
b. Peran Komunikasi dalam Organisasi.....	18
c. Konteks Komunikasi dalam Al-qur'an.....	25
d. Proses Komunikasi.....	28
e. Jenis-jenis Komunikasi.....	29
f. Hambatan Komunikasi.....	35
g. Komunikasi yang Efektif.....	37
2. Kepemimpinan.....	43
a. Pemimpin.....	43
b. Ciri-ciri Pemimpin yang Baik.....	50
c. Kriteria Pemimpin yang Sukses dalam Al-qur'an.....	51
d. Pemimpin Efektif.....	53
3. Komunikasi dan Kepemimpinan.....	54
4. Pesantren.....	56
a. Pengertian Pesantren.....	56

b. Dayah, Pesantren dan Surau.....	59
c. Tujuan Pesantren.....	63
d. Sistem Pendidikan Pesantren.....	65
5. Pengambilan Keputusan	66
a. Pengambilan Keputusan.....	66
b. Jenis-jenis Pengambilan Keputusan.....	73
c. Tahap-tahap Pengambilan Keputusan.....	75
d. Metode Pengambilan Keputusan.....	75
e. Efektivitas Pengambilan Keputusan.....	77
6. Mutu Pembelajaran.....	80
a. Mutu Pembelajaran.....	80
b. Konsep Pembelajaran.....	86
c. Model-model Pembelajaran.....	87
d. Proses Pembelajaran.....	100
e. Prinsip-prinsip Pembelajaran dalam Islam.....	102
f. Pembelajaran yang Efektif.....	104
g. Tantangan bagi Pendidikan dan Pembelajaran.....	105
h. Solusi Masalah Pendidikan dan Pembelajaran.....	107
B. Hasil Penelitian Relevan.....	108
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	113
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	113
B. Latar Penelitian.....	113
C. Metode dan Prosedur Penelitian... ..	115
D. Data dan Sumber Data.... ..	117
E. Instrumen dan Prosedur Pengumpulan Data.....	118
F. Prosedur Analisis Data.. ..	122
G. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	122
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	126
A. Gambaran Umum Latar Penelitian.....	126
1. Sejarah berdirinya pondok pesantren Badrul Ulum.....	126
2. Visi, Misi dan Tujuan	130
3. Struktur Pesantren Badrul Ulum.....	131

4. Keadaan Guru, Tenaga Kependidikan dan Santri..... ..	132
5. Keadaan Sarana dan Prasarana.....	136
6. Kurikulum Pesantren Badrul Ulum.....	138
B. Hasil Penelitian.....	138
1. Komunikasi pimpinan pesantren dengan pendidik dan tenaga kependidikan di pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kabupaten Aceh Tenggara.....	139
2. Mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kabupaten Aceh Tenggara.....	145
3. Pimpinan pesantren Badrul Ulum dalam mengambil keputusan dalam peningkatan mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kabupaten Aceh Tenggara.....	147
C. Pembahasan.....	148
BAB V PENUTUP..... ..	158
A. Kesimpulan.....	158
B. Rekomendasi.....	159
DAFTAR PUSTAKA.....	160
LAMPIRAN	
- INSTRUMEN PENELITIAN.....	119
- LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	

DAFTAR GAMBAR

1. GAMBAR	2. 1. Hubungan antara nilai, sikap, motif, dan dorongan.....	39
2. GAMBAR	2. 2. Proses sikap dalam diri manusia.....	39
3. GAMBAR	2. 3. Bagan pemimpin yang dicintai.....	53
4. GAMBAR	2. 4. Proses pengambilan keputusan.....	68
5. GAMBAR	2. 5. Alur pengambilan keputusan.....	70
6. GAMBAR	2. 6. Pengambilan keputusan.....	71
7. GAMBAR	2. 7. Tahap pengambilan keputusan.....	75
8. GAMBAR	2. 8. Pola pembelajaran.....	82

DAFTAR TABEL

1. TABEL 2. 1. Hambatan dalam komunikasi.....	35
2. TABEL 2. 2. Upaya peningkatan efektivitas dalam komunikasi.....	43
3. TABEL 2. 3. Sifat-sifat kepemimpinan.....	46
4. TABEL 2. 4. Dua pandangan mengenai proses pengambilan keputusan.....	69
5. TABEL 2. 5. Belajar membangun makna.....	101
6. TABEL 4. 1. Kualifikasi Guru Pesantren Badrul Ulum Aceh Tenggara.....	132
7. TABEL 4. 2. Guru dan Tenaga Kependidikan Pesantren Badrul Ulum.....	133
8. TABEL 4. 3. Keadaan santri pesantren Badrul Ulum menurut jenjang.....	135
9. TABEL 4. 4. Sarana dan Prasarana pesantren Badrul Ulum.....	136
10. TABEL 4. 5. Inventaris pesantren Badrul Ulum.....	137

BAB I

PENDAHULUAN

F. Latar Belakang Masalah

Kepemimpinan seorang manajer dalam mengendalikan sebuah organisasi haruslah memiliki manajemen yang baik dalam pengelolaannya dan mampu membuat kebijakan yang serta tanggungjawab yang tinggi. Komunikasi merupakan tindakan penting dalam kehidupan manusia dan merupakan bagian dari manajemen. Begitu juga dalam dunia pendidikan, komunikasi dipandang sangat perlu karena alat pengantar proses pendidikan menjadi lancar dan baik. Komunikasi dalam lembaga pendidikan merupakan hal yang paling mendukung terjalinnya hubungan antar penyelenggara pendidikan yang baik untuk tercapainya tujuan pendidikan sebagaimana yang dirumuskan dalam tujuan pendidikan nasional.

Pada umumnya komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia dengan berkomunikasi melakukan sesuatu hubungan, karena manusia adalah makhluk sosial tidak dapat hidup sendiri-sendiri melainkan satu sama lain saling membutuhkan. Hubungan individu yang satu dengan yang lainnya dapat dilakukan dengan berkomunikasi. Manusia mencoba mengekspresikan keinginannya dan komunikasi pula manusia melaksanakan kewajibannya. Komunikasi merupakan hubungan kontak antar manusia baik individu maupun kelompok. Dalam kehidupan sehari-sehari disadari atau tidak, komunikasi adalah bagian dari kehidupan itu sendiri, karena manusia melakukan komunikasi dalam pergaulan dan kehidupannya.

Dalam suatu organisasi berpengaruh dengan komunikasi seorang pemimpin untuk manajerial dalam menjalankan roda organisasi yang dipimpinnya. Dunia pendidikan merupakan sebuah organisasi yang diperlukan seorang pemimpin yang bertanggungjawab atas kelangsungan dan paling berperan dalam meningkatkan kualitas pendidikan di suatu lembaga tersebut. Komunikasi merupakan bagian dari manajemen yang dimiliki seorang pemimpin dalam mengendalikan bawahannya, dengan komunikasi yang baik akan berdampak baik pula, begitu juga sebaliknya bila komunikasi yang buruk akan menghasilkan dampak buruk juga.

Manusia dengan komunikasi tidak dapat terlepas, komunikasi merupakan tindakan yang sangat penting sebagai alat berinteraksi sesama manusia itu sendiri, bahkan komunikasi tersebut tidak hanya ada pada manusia tetapi juga dimiliki oleh makhluk yang lain juga punya komunikasi yang tertentu sesama mereka, seperti semut, ayam dan makhluk lainnya, yang mereka berkomunikasi sesuai dengan habitat mereka.

Komunikasi yang dijelaskan oleh Thoha (2012: 167) adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain. Suatu komunikasi yang tepat tidak bakal terjadi, kalau tidak penyampai berita tadi menyampaikan secara patut dan penerima berita menerimanya tidak dalam kondisi distorsi.

Tasmoro (1997: 6) Pada umumnya komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia dengan berkomunikasi melakukan suatu hubungan, karena manusia adalah makhluk sosial tidak dapat hidup sendiri-sendiri melainkan satu sama lain saling membutuhkan. Hubungan individu yang satu dengan yang lainnya dapat dilakukan dengan berkomunikasi. Manusia mencoba mengekspresikan keinginannya dan komunikasi pula manusia melaksanakan kewajibannya. Sedangkan menurut Wijadjaya (2000: 26) Komunikasi merupakan hubungan kontak antar manusia baik individu maupun kelompok. Dalam kehidupan sehari-hari disadari atau tidak, komunikasi adalah bagian dari kehidupan itu sendiri, karena manusia melakukan komunikasi dalam pergaulan dan kehidupannya.

Danim (2010: 177) Pendidikan yang bermutu merupakan syarat utama untuk mewujudkan bangsa yang maju, modern, makmur, dan sejahtera. Dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dirumuskan tujuan pendidikan nasional yaitu berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman, bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokrasi serta bertanggungjawab.

Pesantren merupakan organisasi pendidikan yang mengelola pendidikan formal yang bertugas untuk membentuk manusia yang bermutu melalui serangkaian proses pendidikan yang telah diatur berdasarkan delapan standar

pelaksanaan pendidikan. Keterlibatan masyarakat dalam program lembaga pendidikan, terlihat dalam bentuk komunikasi.

Pendidikan yang bermutu dihasilkan oleh kepemimpinan yang bermutu, pimpinan pesantren yang bermutu adalah yang profesional dalam memanajerial. Bagian daripada kepemimpinan yang profesional adalah pemimpin yang mampu berkomunikasi yang baik bawahannya dalam mengambil sebuah keputusan baik keputusan tersebut dalam bentuk tertulis atau bentuk lisan.

Ketercapaian tujuan dari lembaga pendidikan pesantren sangat tergantung dari kecakapan dan kebijakan kepemimpinan pimpinan pesantren sebagai puncak pimpinan dalam sebuah organisasi.

Menurut Ernie (2005:299). Komunikasi dapat berupa komunikasi antarpersonal atau interpersonal, komunikasi di kelompok kerja dalam berbagai bentuk jejaring kerja komunikasi, dan pola komunikasi dalam struktur organisasi: 1) komunikasi interpersonal, 2) komunikasi dalam berbagai bentuk jejaring komunikasi, 3) pola komunikasi dalam struktur organisasi, 4) komunikasi informal dalam organisasi.

Amir (1999: 85) Komunikasi yang wajar dan patut dalam komunikasi perlu dipertimbangkan dengan matang sebelum komunikasi itu berlangsung. Mafri Amir menyebutkan di dalam bukunya, Dalam Al-Qur'an juga kita temui tuntutan yang cukup bagus daam etika komunikasi ini. Beberapa istilah yang ditemui adalah *qawlan ma'rufan*, *qawlan sadidan*, *qawlan balighan*, *qawlan kariman*, *qawlan maisuran*, dan *qawlan laynan*.

Lewis dalam Syafaruddin (2005:151) Proses komunikasi dapat berlangsung dalam bentuk komunikasi verbal (lisan/ oral dan tulisan), komunikasi nonverbal (menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, kontak mata dan ekspresi wajah) maupun komunikasi menggunakan media (mediated) seperti media visual, audio, audio visual, penerbitan dan alat komunikasi teknologi modern (televisi, radio, koran, majalah, telepon selular, komputer konferensi atau televisi konferensi.

Saefullah (2014: 186) Proses komunikasi mempunyai dua model, yaitu model linier dan model sirkuler.

1. Model Linier

Model ini hanya terdiri dari dua garis lurus, yaitu proses komunikasi berawal dari komunikator dan berakhir pada komunikan. Contoh: Formula Laswell. Formula ini dikenal dengan rumusan cara untuk menggambarkan dengan tepat sebuah tindakan komunikasi, yaitu engan menjawab pertanyaan berikut:

- a. *Who* (siapa);
- b. *Says what* (mengatakan apa);
- c. *In which channel* (dengan saluran yang mana);
- d. *To whom* (kepada siapa);
- e. *With what effect* (dengan efek seperti apa).

2. Model Sirkuler

Model sirkuler ditandai dengan adanya unsur *feedback*. Dengan demikian, proses komunikasi tidak berawal dari satu titik dan berakhir pada titik yang lain. Jadi, proses komunikasi sirkuler itu berbalik satu lingkaran penuh.

Harold D. Lasswell dalam Cangara (2011: 59) mengemukakan bahwa fungsi komunikasi antara lain (1) manusia dapat mengontrol lingkungannya, (2) beradaptasi dengan lingkungan tempat mereka berada, serta (3) melakukan transformasi warisan sosial kepada generasi berikutnya.

Dari pengertian diatas bahwa komunikasi merupakan tindakan yang tidak bisa terlepas dari manusia itu sendiri, dengan banyak berkomunikasi maka sahabat juga semakin banyak, terlebih lagi dalam sebuah organisasi komunikasi yang baik dapat memelihara hubungan baik antara atasan dengan bawahan, begitu juga sebaliknya. Jadi komunikasi dapat menjembatani hubungan antarmanusia dalam kehidupan sosialnya.

Sedangkan menurut Larry dkk. (2010: 16) dalam buku mereka; fungsi komunikasi sebagai berikut: 1) komunikasi memungkinkan anda mengumpulkan informasi tentang orang lain, 2) komunikasi menolong seseorang memenuhi kebutuhan interpersonal, 3) komunikasi membentuk identitas pribadi, 4) komunikasi memengaruhi orang lain.

Komunikasi yang efektif mempunyai ciri-ciri dua arah (*two ways*). Model seperti ini menunjukkan adanya arus dari satu orang atau kelompok kepada orang atau kelompok lainnya, melalui umpan balik/ *feedback*, kembali pada orang

semula, membuat *loop/* balikan atau putaran penutup. Penerima menerima opesan itu dan mencoba memahaminya, dengan cara menguraikan isi pesan yang telah diterima. Untuk itu, ia harus mendengarkan dengan baik apabila pesan disampaikan secara oral, dan membacanya dengan benar apabila pesan disampaikan secara tertulis. Penerima memberi tahu kepada pengirim pesan dengan memberikan umpan balik bahwa pesan telah diterima.

Ada beberapa faktor mempengaruhi efektivitas sistem komunikasi menurut Soedarsono (2014:65) sebagai berikut: 1) sikap, 2) kepemimpinan, 3) motivasi, dan 4) kinerja. Sedangkan menurut Sastropoetro dalam Dirman (2014: 22) berkomunikasi efektif berarti bahwa komunikator dan komunikan sama-sama memiliki pengertian yang sama tentang suatu pesan, atau sering disebut dengan "*the communication is in tune*". Dengan demikian, berkomunikasi efektif dengan peserta didik berarti guru dan peserta sama-sama memiliki pengetahuan yang sama tentang suatu pesan yang dikomunikasikan.

Sikap merupakan sangat mempengaruhi terhadap seorang pemimpin dalam melakukan komunikasi, sebab komunikasi adalah sebagai alat pengantar pesan kepada penerima pesan. Bila seorang pemimpin salah menyampaikan pesan tentunya penerima pesan akan melakukan yang salah juga, begitu juga sebaliknya bila penyampai pesan itu menyampaikan dengan komunikasi yang baik tentunya akan dilaksanakan dengan baik oleh si penerima pesan.

Sama halnya sikap seorang pemimpin pesantren dalam mengambil keputusan untuk meningkatkan mutu pembelajaran di pesantren tersebut harus mempunyai etika yang baik dalam memutuskan sebuah keputusan yang tidak merugikan suatu pihak dan dampaknya tetap membawa kemaslahatan ke depannya untuk lembaga pendidikan tersebut.

Seorang pemimpin berkomunikasi dengan bawahan yang dipimpinnya tidaklah semuanya berjalan dengan mulus begitu saja, tentunya tidak terlepas dari berbagai macam hambatan dalam berkomunikasi. Kenapa demikian bisa terjadi?. Karna orang yang dipimpinnya tidaklah semuanya sama, mereka yang hadir dari berbagai latar belakang pendidikan dan budaya serta pandangan yang berbeda. Oleh karna itu menurut Shannon dan Weaver dalam Cangara (2011:155) gangguan komunikasi terjadi jika terdapat intervensi yang mengganggu salah satu

elemen komunikasi, sehingga proses komunikasi tidak dapat berlangsung secara efektif. Sedangkan rintangan komunikasi dimaksudkan ialah adanya hambatan yang membuat proses komunikasi tidak dapat berlangsung sebagaimana harapan komunikator dan penerima.

Gangguan atau rintangan komunikasi pada dasarnya dapat dibedakan atas tujuh macam, yakni sebagai berikut: 1) gangguan teknis, 2) gangguan semantik dan psikologis, 3) rintangan fisik, 4) rintangan status, 5) rintangan kerangka berfikir, 6) rintangan budaya

Komunikasi merupakan bagian sangat dibutuhkan bagi berlangsungnya kehidupan manusia, begitu juga dalam sebuah organisasi, khususnya dalam lembaga pendidikan. Dengan adanya komunikasi yang baik, maka suatu lembaga pendidikan berjalan lancar serta berhasil sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan tersebut, begitu juga sebaliknya, dengan kurangnya komunikasi atau komunikasi yang kurang baik akan sulit untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Ada beberapa faktor yang menyebabkan mengapa komunikasi tidak berjalan secara efektif, diantaranya sikap pimpinan yang kurang peduli dalam berkomunikasi. Misalnya ada anggapan bahwa pimpinan pesantren hanya cukup memberikan tugas kepada bawahannya, cenderung menolak kritik dan kurang dapat menerima pendapat dari bawahannya walaupun pendapat itu baik untuk lembaga pendidikan tersebut, di karenakan sikap seorang pemimpin sedemikian maka para bawahannya cenderung bersikap pasif atau kurang terbuka. Untuk menghindari hal-hal yang diatas, perlunya pengembangan sikap keterbukaan dan saling menghargai dan hal ini dapat dicapai apabila ada komunikasi yang efektif. Dengan demikian pimpinan harus menciptakan komunikasi yang menyenangkan dengan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menyatakan ide, saran pendapat dan perasaan mereka dalam pengambilan keputusan untuk menentukan suatu program.

Begitu besarnya dampak yang ditimbulkan dari kepemimpinan pimpinan pesantren apabila pimpinan pesantren tersebut tidak menjalankan tugasnya sebagai manajerial dalam menjalankan suatu program untuk peningkatan mutu pembelajaran dalam suatu lembaga pendidikan Islam dalam ini adalah pesantren. Bagi penulis hal ini sangat menarik untuk dijadikan suatu penelitian karena

keberadaan pondok pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara begitu maju dan berkembang, karena pondok pesantren Badrul Ulum mendapat peringkat tipe “A” oleh Badan Dayah Aceh (Badan khusus menangani pendidikan pesantren di Provinsi Aceh) dan meningkatnya prestasi yang diraih oleh pesantren tersebut, sementara lembaga pesantren tersebut jauh dari pusat kota kabupaten dan geografisnya didaerah pegunungan, namun sedemikian tetap diminati oleh masyarakat. Yang tidak kalah pentingnya membuat penulis menarik meneliti pesantren Badrul Ulum, karena tenaga pengajar 70% dwifungsi, yaitu mampu mengajar pendidikan umum dan juga mampu mengajarkan kitab-kitab klasik dan mereka juga semua berpendidikan sarjana.

Sejak berdirinya pondok pesantren Badrul Ulum pada tahun 1985 hingga sekarang (2017) dan telah mengalami pergantian pimpinan sebanyak 2 kali, pimpinan yang pertama serta pendiri adalah Allahu yarham Alm. Abuya Tengku Udin Syamsuddin sekaligus pendiri sejak tahun 1985 hingga wafatnya beliau pada tanggal 4 Mei 2017, dan setelah hayat beliau tidak ada, maka pimpinan pondok pesantren tersebut dilanjutkan oleh putra beliau, yaitu Tengku Abdul Khalil, M.PdI hingga sekarang. Jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan 37 orang, pimpinan 1 orang, dan wakil pimpinan 2 orang yang semuanya non PNS. Sedangkan jumlah santri hingga saat ini mencapai 450 orang yang berasal dari berbagai kabupaten di Aceh dan bahkan ada juga berasal dari provinsi di luar Aceh, seperti Provinsi Sumatera Utara dan Riau.

Berdasarkan latar belakang dan berbagai permasalahan di atas, maka penulis tertarik mengkaji persoalan komunikasi pimpinan pesantren Badrul Ulum serta peningkatan mutu pembelajaran, dengan menuangkan dalam sebuah karya ilmiah dengan judul **“Komunikasi Pimpinan Pesantren dalam Pengambilan Keputusan Peningkatan Mutu Pembelajaran di Pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara”**.

Perlunya meneliti mengenai komunikasi seorang pimpinan dalam meningkatkan mutu pembelajaran atau besarnya peran komunikasi yang efektif seorang pimpinan terhadap bawahannya, komunikasi merupakan tolak ukur maju

dan mundurnya sebuah organisasi. Sebagaimana terdapat hasil dari beberapa jurnal sebagai berikut:

1. Zaini Hafidh dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kyai dalam peningkatan kualitas pondok pesantren Ar-Risalah di Kabupaten Ciamis”. Hasil dari penelitian ini sebagai berikut: 1) KH. Asep Saefulmillah menjalankan peran kepemimpinannya baik peran interpersonal, informational serta decisional dengan sangat baik, serta optimalisasi aset pesantren untuk peningkatan kualitas pondok pesantren, 2) Dalam proses pengambilan keputusan KH. Asep Saefulmillah menekankan pada proses mufakat/ *participation decision making* sebagai bagian dari kepemimpinan demokratis.
2. Mansur Hidayat dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Model Komunikasi Kyai dengan santri di pesantren Raudhatul Qur’an An-Nasimiyyah”. Hasil dari penelitian sebagai berikut: 1) Model komunikasi Kyai dengan santri di pesantren di pengaruhi oleh konsep Akhlak, Status Kyai dan kharisma Kyai, 2) Pendidikan akhlak merupakan cara membentuk komunikasi dalam peasantren yang memudahkan manajemen transfer ilmu ke santri. Status dan kharisma Kyai merupakan faktor penambah legitimasi komunikator dalam konteks pondok pesantren. Peneliti menyimpulkan bahwa konstruksi model komunikasi Kyai dan santri terbentuk dari intensitas interaksi yang tinggi antara Kyai dengan santri.
3. Sri Wulandari dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Pola Komunikasi Kyai di pondok pesantren Sidogiri Pasuruan dan pondok pesantren Bumi Shalawat Sidoarjo Jawa Timur”. Hasil penelitian ini peneliti membuat kesimpulan bahwa pola komunikasi Kyai di kedua pondok pesantren ini, yaitu: 1) Kyai di pondok pesantren Sidogiri hanya berkomunikasi dengan anggota pengurus tertentu, 2) Kyai dapat berkomunikasi secara langsung dengan anggota pengurus. Artinya, Kyai dapat kapan saja, di aman saja, dan dengan siapa saja melakukan komunikasi yang berkaitan dengan permasalahan dan bagian tertentu yang ada di pondok pesantren. Pola komunikasi seperti ini merupakan pola

komunikasi berbentuk roda. Artinya, komunikasi Kyai bersifat terbuka disesuaikan dengan permasalahan dan bagian-bagian yang ada di pondok pesantren Bumi Shalawat, 3) Konten komunikasi Kyai di kedua pondok pesantren adalah komunikasi yang berhubungan dengan tugas atau perintah. Sehingga pesan yang disampaikan pun lebih kepada pesan yang bersifat intruktif yaitu perintah, inovatif yaitu gagasan atau ide, pemeliharaan yaitu evaluasi termasuk kritik.

4. Rosita Megawati Lumbantobing dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Peranan Komunikasi dalam Kepemimpinan organisasi di Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kota Sibolga”. Hasil dari penelitian ini yaitu: 1) Jaringan komunikasi yang berlangsung menunjukkan bahwa aliran pesan yang terjadi tidak hanya sebatas jaringan komunikasi formal, tetapi juga komunikasi informal, 2) Metode yang dilakukan berlangsung secara variatif dalam berbagai metode. Metode yang paling sering di gunakan adalah metode lisa, disamping adanya metode tulisan dan elektronik, 3) Dalam berkomunikasi diantara pimpinan dengan bawahan hampir tidak ditemui adanya hambatan atau gangguan yang cukup berarti. Karena pada dasarnya mereka telah memahami tugas dan fungsi pokok masing-masing.
5. Marzuki dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Pengambilan Keputusan Sekolah melalui Manajemen Strategik pada Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Bandar Baru”. Hasil penelitiannya sebagai berikut: 1) Mekanisme pengambilan keputusan dilakukan dengan kegiatan identifikasi permasalahan, merumuskan tujuan, menentukan alternatif, menentukan solusi, dan menentukan keputusan; 2) Pertimbangan dalam pengambilan keputusan dilakukan dengan alur musyawarah antara guru dan karyawan; 3) Implementasi pengambilan keputusan dilaksanakan melalui legalisasi keputusan, rancangan operasional, sosialisasi dan komunikasi, aksi dan tindakan, pengawasan, review dan evaluasi; dan 4) Sosialisasi keputusan diterapkan melalui penjelasan secara terbuka dengan wakil kepala sekolah dan dilaksanakan sesuai rencana.

6. Rosi Rosita dkk, dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Usaha Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam di MTs Al-Inayah Bandung”. Hasil dari penelitiannya sebagai berikut: 1) MTs Al-Inayah Bandung sudah mengalami peningkatan mutu yang baik. Dibawah kepemimpinan Kepala Sekolah yang handal, MTs Al-Inayah Bandung kini dapat menjadi salah satu lembaga pendidikan Islam yang berada di garda depan dan mampu menghasilkan output yang berprestasi; 2) Usaha Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, yaitu: a) meningkatkan profesionalisme guru dengan menciptakan aturan bagi guru, menempatkan guru sesuai kemampuannya, memberi kepercayaan dan motivasi, melakukan pembinaan; b) meningkatkan mutu sarana prasarana melalui pembenahan sarana prasarana; c) meningkatkan mutu proses pembelajaran dengan mengembangkan model pendidikan yang Islami, membenahi metode pembelajaran, menata mutu kurikulum; d) meningkatkan prestasi siswa dengan mengadakan kegiatan pemantapan, pelajaran tambahan, kerjasama dengan lembaga bimbingan belajar, membimbing guru agar menciptakan pembelajaran efektif, menciptakan budaya sekolah yang disiplin, menyediakan berbagai ekstrakurikuler, mengirimkan siswa dalam berbagai perlombaan.
7. Ahamd Sabri, dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “ Kebijakan dan Pengambilan Keputusan dalam Lembaga Pendidikan Islam”. Hasil penelitiannya sebagai berikut: 1) apapun bentuk kebijakan dan keputusan yang diambil senantiasa mengacu kepada visi dan misi tersebut tanpa mengabaikan nilai-nilai yang terkandung didalamnya; 2) Secara teknis, pengambilan keputusan dalam pendidikan Islam mesti didasarkan kepada musyawarah untuk mencapai mufakat sehingga hasil dari keputusan secara bersama itu dapat pula dipertanggungjawabkan secara bersama.
8. Danang Rizky Permadani, dkk., dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembuatan Keputusan”. Hasil penelitiannya sebagai berikut: (1) peran kepala sekolah dalam peran proses pembuatan keputusan yaitu peran regulatif, demokratif, dan persuasif; (b) proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu

mengadakan workshop, mengidentifikasi masalah, alternatif pemecahan masalah, penentuan alternatif yang dipilih dan pembuatan keputusan; (c) faktor yang mendukung kepemimpinan kepala sekolah dalam pembuatan keputusan yaitu semua pihak terbuka akan masalah yang dihadapi sekolah dan memberikan kebebasan untuk berpendapat dalam pembuatan keputusan.

9. Harris Yuanda, dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Pola Komunikasi dalam Mengatasi Masalah Belajar di SMA Negeri 3 Putra Bangsa Lhoksukon”. Hasilnya penelitiannya sebagai berikut: Pola komunikasi yang efektif yang diterapkan ke dalam sistem sekolah. Pola komunikasi yang efektif tersebut didapat melalui serangkaian kegiatan yang meliputi identifikasi masalah belajar melalui komunikasi verbal dan nonverbal peserta didik, menciptakan proses belajar yang menyenangkan, aktivitas komunikasi antar pribadi dalam kegiatan konseling serta membangun komunikasi dan hubungan yang efektif melalui kegiatan pembukaan diri.

G. Fokus Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti ingin meneliti komunikasi pimpinan pesantren dengan pendidik, tenaga kependidikan dan karyawan dalam pengambilan keputusan pada peningkatan mutu pembelajaran di pondok pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara Provinsi Aceh.

H. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah diatas, maka peneliti dapat merumuskan permasalahan yang akan di bahas dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Bagaimana komunikasi pimpinan pesantren dengan pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupataen Aceh Tenggara ?

2. Bagaimana mutu pembelajaran di pondok pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupataen Aceh Tenggara ?
3. Bagaimana pimpinan pesantren dalam pengambilan keputusan peningkatan mutu pembelajaran di pondok pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupataen Aceh Tenggara ?

I. Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang komunikasi pimpinan pesantren dalam mengambil keputusan peningkatan mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara. Sejalan dengan tujuan tersebut, secara khusus penelitian ini bermaksud untuk:

1. Untuk mengetahui komunikasi pimpinan pesantren dengan pendidik dan tenaga kependidikan di pondok pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupataen Aceh Tenggara.
2. Untuk mengetahui mutu pembelajaran di pondok pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupataen Aceh Tenggara.
3. Untuk mengetahui pimpinan pesantren dalam pengambilan keputusan peningkatan mutu pembelajaran di pondok pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupataen Aceh Tenggara.

J. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat, baik secara teoritis maupun secara praktis.

1. Manfaat secara teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat pada pengembangan ilmu pengetahuan dibidang pendidikan agama yang mengacu pada manajemen pengelolaan lembaga pendidikan Islam dalam hal ini adalah pesantren yang dilaksanakan oleh pimpinan pesantren dalam mengelola pendidikan ditingkat pesantren.

2. Manfaat secara praktis

- a. Bagi Pesantren, dengan adanya pimpinan pesantren yang memiliki kemampuan dalam mengelola pendidikan pesantren, diharapkan dapat bijaksana dalam mengambil keputusan dalam meningkatkan kualitas pesantren.
- b. Bagi pimpinan pesantren, diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dalam manajerial pesantren yang dipimpinnya, sehingga dapat menjadi teladan bagi guru, tenaga kependidikan, dan pimpinan pesantren lainnya pada umumnya.
- c. Bagi peneliti berikutnya dapat menjadi acuan atau sebagai salah satu bahan pustaka dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya yang berkenaan dengan kepemimpinan dalam lembaga pendidikan Islam dalam hal ini adalah pesantren khususnya dan lembaga pendidikan non pesantren pada umumnya.

BAB II

KAJIAN TEORI

C. Deskripsi Konseptual

1. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan satu aktivitas yang harus dilakukan karena pada dasarnya manusia adalah individu dan makhluk sosial yang selalu ingin bersosialisasi atau berhubungan dengan orang lain. Sebagai makhluk individu, manusia ingin terlihat menonjol, sedangkan sebagai makhluk manusia tidak dapat hidup sendiri, selalu bergantung dan ingin diperhatikan atau diperhityungkan dalam kelompoknya. Maka manusia selalu membutuhkan orang lain dalam kehidupannya. Proses interaksi manusia dengan manusia lainnya disininya yang sangat memerlukan kegiatan komunikasi.

Widjaya (2000:26) komunikasi merupakan hubungan kontak antar manusia baik individu maupun kelompok. Dalam kehidupan sehari-hari disadari atau tidak, komunikasi adalah bagian dari kehidupan itu sendiri, karena manusia melakukan komunikasi dalam pergaulan dan kehidupannya.

Arni (2001:3) menjelaskan komunikasi adalah suatu proses dimana individu dalam hubungannya dengan individu lainnya, dalam kelompok, dalam organisasi, dan dalam masyarakat guna memberikan suatu informasi. Arni Muhammad menyimpulkan definisi komunikasi adalah suatu proses dengan menggunakan symbol verbal maupun non verbal untuk dikirimkan, diterima, dan diberi arti.

Prisna (2017:232) sesuai pendapat Evert M. Rogers mendefinisikan komunikasi sebagai proses yang di dalamnya terdapat gagasan yang dikirimkan dari sumber kepada penerima dengan tujuan mengubah perilakunya. Pendapat senada dikemukakan oleh Theodore Herbert, yang mengatakan bahwa komunikasi merupakan proses yang di dalamnya menunjukkan arti pengetahuan yang dipindahkan dari seseorang ke orang lain, biasanya dengan maksud mencapai maksud mencapai beberapa tujuan khusus.

Menurut Hardjana dalam Dirman.dkk (2014: 5), *komunikasi* secara etimologi, komunikasi berasal dari bahasa Latin yaitu *cum*, sebuah kata depan yang artinya ‘dengan’, atau ‘bersama dengan’, dan kata *umus*, sebuah kata

bilangan yang berarti ‘satu’. Dua kata tersebut membentuk kata benda *communio*, yang dalam bahasa Inggris disebut *communion*, yang mempunyai makna ‘kebersamaan, persatuan, persekutuan, gabungan’ pergaulan, atau hubungan’. Karena untuk ber-*communio* diperlukan adanya usaha dan kerja, maka kata *communion* dibuat kata kerja *communicare* yang berarti ‘membagi sesuatu dengan seseorang, tukar menukar, membicarakan sesuatu dengan orang, memberitahukan sesuatu kepada seseorang, bercakap-cakap, bertukar pikiran, berhubungan, atau berteman’. Dengan demikian, komunikasi mempunyai makna ‘pemberitahuan, pembicaraan, percakapan, pertukaran pikiran atau hubungan’.

Longman Dictionary of Contemporary English memberikan definisi kata *communicate* sebagai upaya untuk membuat pendapat, mengatakan perasaan, menyampaikan informasi, dan sebagainya agar diketahui atau dipahami oleh orang lain (*to make opinions, feelings, information etc, known or understood by others*).

Arti lain yang juga dikemukakan dalam kamus tersebut adalah berbagi (*to share*) atau bertukar (*to exchange*) pendapat, perasaan, informasi, dan sebagainya. Adapun *communication* diartikan sebagai tindakan atau proses berkomunikasi (*the act or process of communicating*).

Menurut Syafaruddin (2005:150) hakikat komunikasi merupakan kemampuan untuk berbicara dan menyatakan pikiran-pikiran kita kepada para pegawai, pimpinan atau teman. Pengertian komunikasi di sini mencakup baik komunikasi pada organisasi maupun komunikasi dalam interaksi sosial di masyarakat. Demikian halnya dengan komunikasi dalam organisasi pendidikan, baik di sekolah, madrasah, pesantren maupun perguruan tinggi agama Islam.

Sedangkan menurut Sutikno dalam Saefullah (2014: 177), pada saat berkomunikasi, kita menciptakan persamaan pengertian mengenai informasi, ide, pemikiran, dan sikap kita terhadap orang lain. Dalam proses komunikasi paling tidak terdapat lima komponen yang terlibat, yaitu (1) sumber (komunikator), (2) pesan, (3) saluran, (4) penerima pesan (komunikan), dan (5) efek. Keseluruhan komponen tersebut sama pentingnya meskipun bisa salah satu akan mendapat tekanan pada situasi tertentu.

Soedarsono (2009: 40) secara sederhana, komunikasi organisasi dipahami sebagai jaringan kerja yang dirancang dalam suatu sistem dan proses untuk mengalihkan informasi dari seseorang/sekelompok orang kepada seseorang/sekelompok orang demi tercapainya tujuan organisasi. Jaringan komunikasi organisasi merupakan pola hubungan antar manusia yang bersifat normal. Keformalan itu meliputi adanya jaminan formalitas dalam unsur-unsur komunikasi dan proses kerja unsur-unsur tersebut. Unsur dalam komunikasi organisasi meliputi:

1. *Kesengajaan* , karena pertukaran pesan dalam komunikasi organisasi dilakukan melalui suatu hubungan formal dan informal (bukan hubungan sosial) yang disengaja berdasarkan penggarisan organisasi.
2. *Pertukaran*, karena meliputi paling tidak dua atau lebih dua orang, yakni pihak pengirim dan penerima. Masing-masing pihak secara bergantian menjadi penerima atau pengirim pesan.
3. *Gagasan, pendapat, informasi, dan instruksi*. Isi pesan berupa buah pikiran dan harapan yang disampaikan sesuai dengan kondisi individu dan lingkungannya.
4. *Personal dan impersonal*, karena menggunakan saluran langsung seperti tatap muka atau melalui saluran tidak langsung melalui media massa (televisi, radio, surat kabar dll) kepada sejumlah orang secara serentak.
5. *Simbol atau tanda*. Simbol mungkin positif dan abstrak, tanda mungkin berbentuk verbal dan nonverbal. Keduanya dapat disandi menjadi pesan untuk dipertukarkan. Kuncinya adalah bagaimana memaknai pesan-pesan tersebut.
6. *Mencapai tujuan organisasi* merupakan salah satu karakteristik, tujuan atau harapan organisasi yang bersifat formal dan sangat ditentukan oleh pimpinan.

Menurut Saefullah (2014: 180) Komunikasi terdiri atas beberapa unsur yang sangat penting, yaitu:

1. komunikator;
2. komunikan;

3. pesan, berita, dan informasi;
4. alat komunikasi;
5. teknik komunikasi;
6. interaksi kedua belah pihak;
7. verbal atau nonverbal dalam komunikasi.

Kemudian proses komunikasi dapat dilakukan dengan beberapa jenis, yaitu;

1. komunikasi langsung, yakni berhadap-hadapan hanya dilakukan secara lisan;
2. komunikasi langsung melalui pesawat telepon;
3. komunikasi tidak langsung dapat dilakukan melalui surat, email, dan pengiriman pesan atau berita melalui orang lain;
4. komunikasi personal, yakni komunikasi antarindividu;
5. komunikasi antarpersonal, yang dilakukan dengan berbagai individu;
6. komunikasi sosial, yang dilakukan di dalam pergaulan di masyarakat;
7. komunikasi verbal dan nonverbal, yang dilakukan dengan kata-kata atau syarat dan bahasa tubuh.

Menurut Ernie (2005:299), komunikasi dapat berupa komunikasi antarpersonal atau interpersonal, komunikasi di kelompok kerja dalam berbagai bentuk jejaring kerja komunikasi, dan pola komunikasi dalam struktur organisasi.

1. Komunikasi interpersonal
2. Komunikasi dalam berbagai bentuk jejaring komunikasi
3. Pola komunikasi dalam struktur organisasi
4. Komunikasi informal dalam organisasi

Dari beberapa kutipan dan pendapat para ahli di atas dapat dinyatakan bahwa komunikasi merupakan suatu proses pertukaran informasi antara satu individu dengan individu yang lain, dalam kelompok dan organisasi untuk menyampaikan pesan yang diinginkan oleh pemberi pesan kepada penerima pesan. Dalam hal ini seorang pimpinan sebagai pengambil kebijakan dalam organisasi harus mampu memberikan komunikasi yang baik dan serta bersifat positif terhadap orang yang dipimpinnya. Pendidik dan tenaga kependidikan merupakan perpanjangan tangan pimpinan pada lembaga pendidikan untuk menentukan kemana arah yang dituju, atau berkualitas dengan tidaknya suatu

lembaga pendidikan.

b. Peran Komunikasi dalam organisasi

Komunikasi organisasi adalah proses penyampaian pesan atau informasi yang dilakukan oleh para pemimpin atau manajer, misalnya yang bertindak sebagai komunikator, memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi perilaku organisasi. Pesantren merupakan suatu organisasi yang terdiri dari berbagai komponen seperti, Kyai, pendidik, tenaga kependidikan, santri, dan stakeholder lainnya.

Komunikasi merupakan hal tidak bisa terpisahkan didalam sebuah organisasi, baik organisasi sebuah perusahaan maupun organisasi di dunia pendidikan. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan Jiwanto Gunawan dalam Saefullah (2014: 188); manfaat komunikasi dalam organisasi sangat banyak karena tanpa komunikasi, fakta, gagasan, dan pengalaman tidak dapat saling dipertukarkan. Selain itu komunikasi dapat menumbuhkan rasa kesatuan antar pekerja dan dapat meningkatkan saling pengertian dan memupuk semangat korps. Juga menumbuhkan kembangkan rasa keterlibatan (*sense of involvement*) yang pada gilirannya dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, semangat, dan gairah kerjanya karena merasa bahwa seolah-olah usaha itu milik sendiri.

Saefullah (2014: 189) seberapa jauh pentingnya komunikasi dapat dilihat dari hasil penelitian seorang pakar komunikasi yang menyatakan bahwa persentase waktu yang digunakan dalam proses komunikasi adalah sangat besar, berkisar 75% sampai 90% dari waktu kerja manusia. Waktu yang dipergunakan dalam proses perkomunikasian tersebut 5% digunakan untuk menulis, 10% untuk membaca, 35% berbicara, dan 50% untuk mendengar.

Dengan demikian, manfaat komunikasi dapat disebutkan sebagai berikut:

- a. Memberikan pengaruh positif bagi kemajuan organisasi;
- b. Menumbuhkan keakraban yang memperbesar semangat kerja dan kepercayaan diri;
- c. Menambah pengetahuan dan meningkatkan kepekaan terhadap masalah;
- d. Mempermudah pemecahan masalah yang dihadapi;

- e. Menyamakan persepsi tentang sesuatu dan melaksanakan pengambilan keputusan dengan penuh pertimbangan atas dasar musyawarah dan skala prioritas;
- f. Bertukar pengalaman yang akan memperbanyak ide atau gagasan untuk kemajuan organisasi atau sejenisnya.

Komunikasi yang baik akan mempengaruhi harapan dan hasil yang baik pula, begitu juga sebaliknya bila komunikator menyampaikan hal yang buruk akan menghasilkan sesuatu yang buruk pula dari komunikan. Efektivitas dalam komunikasi organisasi pendidikan suatu keniscayaan. Hal ini sebagaimana yang dijelaskan Syafaruddin (2005: 152) dalam bukunya; efektivitas komunikasi dalam organisasi pendidikan adalah hal yang sangat penting dicapai sebagai proses manajemen. Hal itu dimulai dari keinginan kita mengatakan apa yang kita mengerti dan mengerti apa kita katakan. Untuk itu para manajer idealnya harus memiliki pengetahuan dan keterampilan berkomunikasi dengan baik, sebagai bagian keterampilan interpersonal (hubungan manusia) yang diperlukan dalam kepemimpinan manajerial. Salah satu aspek penting yaitu pengetahuan tentang proses komunikasi dalam organisasi memiliki beberapa elemen, yaitu: pengirim pesan (*sender*), pesan (*message*), saluran (*channel*), penerima pesan (*receiver*) dan balikan (*feedback*). Interaksi kelima elemen inilah secara baik membuat komunikasi organisasi menjadi efektif.

Organisasi pada intinya adalah sistem pembagian kerja melalui hirarki dalam mencapai tujuan bersama. Organisasi menetapkan peran (*role*) kepada setiap yang menjadi anggotanya, peran-peran itu kemudian dioperasionalkan ke dalam tugas (*task*) dan fungsi (*function*). Operasionalisasi tugas dan fungsi yang beraneka ragam dan bertingkat-tingkat tersebut disesuaikan dengan jabatan yang bersifat struktural dan fungsional, sekaligus menunjukkan tinggi rendahnya kedudukan serta besar kecilnya kewenangan. Semua peran tersebut tidak dapat dilaksanakan sendiri, tetapi harus bersama-sama dengan orang lain dan mempunyai kewenangan yang lebih tinggi, setingkat maupun yang lebih rendah. Proses kerjasama itu memerlukan hubungan dengan orang lain melalui mekanisme yang disebut komunikasi, dan area konteksnya dalam organisasi, disebut komunikasi organisasi.

Soedarsono (2014:40) menjelaskan dalam bukunya, bahwa fungsi komunikasi di sekolah adalah sebagai berikut:

1) Fungsi *Informative*

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang di dapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi didalam organisasi. Sedaangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

2) Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif yaitu :

- a) Atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberikan intruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (*position of authority*) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana mestinya. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada :
- Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah
 - Kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi
 - Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi
 - Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.

- b) Berkaitan dengan pesan atau message. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan-peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

Komunikasi sebagai fungsi regulatif di sekolah mencakup peraturan-peraturan yang berlaku di sekolah. Fungsi regulatif ini dipengaruhi dua hal, yaitu :

- Atasan, dalam hal ini kepala sekolah yang berwenang mengendalikan semua informasi yang disampaikan, dan memberikan instruksi atau perintah.
- Message atau pesan regulatif berorientasi pada kerja, artinya guru maupun pegawai membutuhkan kepastian peraturan-peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

3) Fungsi *Integratif*

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*newsletter*, buletin) dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Komunikasi sebagai fungsi integratif merupakan suatu usaha yang dilakukan oleh sekolah untuk menyediakan saluran yang memungkinkan kepala sekolah, guru, siswa dan pegawai melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. Saluran komunikasi ini dapat dibuat seperti buletin, televisi, infokus maupun hal lain yang dapat membantu efektifitas kinerja sekolah.

4) Fungsi *Persuatif*

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab, pekerjaan yang dilakukan secara suka rela oleh

karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibandingkan kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

Kekuasaan dan kewenangan tidak selalu membawa hasil yang maksimal sesuai dengan yang diharapkan. Dengan demikian, maka kepala sekolah dapat melakukan cara persuasi kepada bawahannya. Hal ini akan menimbulkan kepedulian yang lebih tinggi terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga guru maupun karyawan lainnya bekerja secara sukarela. Sukarela dalam hal ini bukan berarti tidak digaji, tetapi merupakan loyalitas kerja.

5) Fungsi *Emosi*

Komunikasi sebagai fungsi emosi, artinya dengan komunikasi yang baik seluruh komponen yang ada pada sekolah tersebut dapat mengontrol emosi ataupun mengendalikan stres. Komunikasi memiliki peranan dalam mengungkapkan perasaan-perasaan kepada orang lain, baik itu senang, gembira, kecewa, tidak suka, dan lain-lainnya. Melalui komunikasi, para pekerja dapat menunjukkan rasa frustrasi/ puas mereka, dan komunikasi menyediakan jalan keluar bagi ekspresi emosional tersebut.

6) Fungsi *Motivasi*

Usman (2016:57) menjelaskan komunikasi sebagai fungsi motivasi, bahwa kepala sekolah harus mampu memanfaatkan komunikasi dalam memberi motivasi kepada bawahannya. Komunikasi memberikan perkembangan dalam memotivasi dengan memberikan penjelasan dalam hal-hal dalam kehidupan kita. Komunikasi menjadi motivasi dengan cara menjelaskan kepada para karyawan mengenai apa yang dilakukan, seberapa baik pekerjaan mereka, bila hasil kurang baik, apa yang harus dilakukan karyawan. Komunikasi dalam suatu pendidikan akan berfungsi sebagai pendorong terhadap tenaga pendidik, karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Seorang tenaga pendidik akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya apabila ada komunikasi yang baik dengan kepala sekolah, dan sebaliknya.

7) Fungsi *Kontrol*

Komunikasi juga berfungsi sebagai kontrol terhadap kinerja sekolah. Melalui komunikasi kepala sekolah dapat mengontrol kerja para guru dan pegawai sehingga mengetahui sebatas mana hasil kinerja sekolah. Contoh; laporan kerja,

jika fungsi komunikasi diatas dapat berjalan dengan baik, maka kinerja sekolah akan lebih optimal sehingga tujuan sekolah akan lebih cepat tercapai. Untuk mengefektifkan semua fungsi komunikasi ini, maka sebaiknya seorang kepala sekolah membuka komunikasi yang bersifat terbuka. Komunikasi yang bersifat terbuka akan memperlancar proses penyampaian pesan baik dari atasan maupun dari bawahan.

Fungsi komunikasi sebagai kendali memiliki arti bahwa komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku orang lain atau anggota dalam beberapa cara yang harus dipatuhi. Ketika karyawan diwajibkan untuk mengkomunikasikan keluhan yang terkait dengan pekerjaan kepada atasan langsung, untuk mengikuti deskripsi pekerjaan, untuk mematuhi segala kebijakan perusahaan.

Menurut Harold D. Lasswell dalam Cangara (2011: 59) mengemukakan bahwa fungsi komunikasi antara lain (1) manusia dapat mengontrol lingkungannya, (2) beradaptasi dengan lingkungan tempat mereka berada, serta (3) melakukan transformasi warisan sosial kepada generasi berikutnya.

Kemudian lagi dijelaskan Harold D. Lasswell dalam Cangara (2011: 60) Fungsi lain komunikasi dilihat dari aspek kesehatan, ternyata kalangan dokter jiwa (psikiater) menilai bahwa orang yang kurang berkomunikasi dalam arti terisolasi dari masyarakatnya mudah kena gangguan kejiwaan (depresi, kurang percaya diri) dan kanker sehingga memiliki kecenderungan cepat mati dibanding dengan orang yang senang berkomunikasi. Oleh karena itu, nabi Muhammad SAW pernah bersabda bahwa jika engkau ingin berusia panjang, lakukanlah “*silaturahmi*”, dengan kata lain “*berkomunikasi*”.

Sedangkan menurut Larry dkk. (2010: 16) dalam buku mereka; fungsi komunikasi sebagai berikut:

- 1) Komunikasi memungkinkan anda mengumpulkan informasi tentang orang lain.

Ada dua tujuan dari hal ini. Pertama, informasi yang anda dapatkan memungkinkan anda belajar tentang orang lain. Kedua, hal itu menolong anda dalam menentukan cara anda memperkenalkan diri anda. Penilaian ini memengaruhi anda dalam memilih topik

pembicaraan juga dalam memutuskan apakah akan melanjutkan atau mengakhiri pembicaraan.

2) Komunikasi menolong seseorang memenuhi kebutuhan interpersonal.

Walaupun sering kali anda merasa frustrasi terhadap seseorang dan lantas menyendiri, namun karena manusia adalah makhluk sosial, maka dengan berkomunikasi dengan orang lain kebutuhan anda dapat terpenuhi. Melalui suatu percakapan, anda akan merasakan suatu kenyamanan, kehangatan, persahabatan, dan bahkan pelarian.

3) Komunikasi membentuk identitas pribadi.

Komunikasi juga berperan dalam menentukan dan menjelaskan identitas anda. Baik anda secara pribadi, kelompok maupun suatu identitas budaya, interaksi anda dengan yang lainnya menentukan siapa anda, di mana tempat anda dan dimana anda harus setia.

4) Komunikasi memengaruhi orang lain.

Fungsi komunikasi terakhir ini menandakan bahwa suatu komunikasi mengizinkan anda untuk mengirim pesan verbal ataupun non-verbal yang dapat membentuk tingkah laku orang lain.

Dilihat dari peran dan fungsi komunikasi yang dijelaskan diatas dari berbagai pendapat para ahli bahwa komunikasi sangat penting terhadap perkembangan dan kemajuan organisasi. Dengan komunikasi yang aktif, semua akan tersalurkan dari individu organisasi tersebut.

c. Konteks Komunikasi dalam Al-qur'an

Amir (1999: 85) Komunikasi yang wajar dan patut dalam komunikasi perlu dipertimbangkan dengan matang sebelum komunikasi itu berlangsung. Mafri Amir menyebutkan di dalam bukunya, Dalam Al-Qur'an juga kita temui tuntutan yang cukup bagus dalam etika komunikasi ini. Beberapa istilah yang ditemui adalah *qawlan ma'rufan*, *qawlan sadidan*, *qawlan balighan*, *qawlan kariman*, *qawlan maisuran*, dan *qawlan laynan*.

a. *Qawlan Ma'rufan*

Qawlan Ma'rufan dapat diterjemahkan dengan ungkapan yang pantas. Kata ma'rufan berbentuk isim maf'ul yang berasal dari madhinya 'arafa. Salah satu pengertian ma'rufan secara etimologis adalah al-khair atau al-ihsan, yang berarti yang baik-baik. Didalam al-Qur'an ungkapan qawlan ma'rufan ditemukan pada 4 tempat; al-Baqarah /2:235, al-Nisa;/4:5 dan 8, serta al-Ahzab/23:32. Semua ayat diturunkan pada periode Madinah.

وَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ فِيمَا عَرَّضْتُمْ بِهِ مِنْ خِطْبَةِ النِّسَاءِ أَوْ أَكْنَنْتُمْ فِي أَنْفُسِكُمْ عَلِمَ اللَّهُ أَنَّكُمْ سَتَذْكُرُونَهُنَّ وَلَكِنْ لَا تُؤَاعِدُوهُنَّ سِرًّا إِلَّا أَنْ تَقُولُوا قَوْلًا مَعْرُوفًا

Artinya: Dan tidak ada dosa bagi kamu meminang wanita-wanita itu dengan sindiran atau kamu menyembunyikan (keinginan mengawini mereka) dalam hatimu. Allah mengetahui bahwa kamu akan menyebut-nyebut mereka, dalam pada itu janganlah kamu mengadakan janji kawin dengan mereka secara rahasia, kecuali sekedar mengucapkan (kepada mereka) perkataan yang ma'ruf. (QS. Al-Baqarah 2: 235).

Surah An-Nisa ayat 5 sebagai berikut:

وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَمًا وَارْزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا ﴿٥﴾

Artinya: Dan janganlah kamu serahkan kepada orang-orang yang belum sempurna akalnya, harta (mereka yang ada dalam kekuasaanmu) yang dijadikan Allah sebagai pokok kehidupan. Berilah mereka belanja dan pakaian (dari hasil harta itu) dan ucapkanlah kepada mereka kata-kata yang baik. (QS. 4:5)

Surah An-Nisa ayat 8, sebagai berikut:

وَإِذَا حَضَرَ الْقِسْمَةَ أُولُو الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينُ فَأَرْزُقُوهُمْ مِنْهُ

وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا ﴿٨﴾

Artinya: Dan apabila sewaktu pembagian itu hadir kerabat, anak yatim dan orang miskin, maka berilah mereka dari harta itu (sekedarnya) dan ucapkanlah kepada mereka perkataan yang baik. (QS. An-Nisa 4:5)

b. *Qawlan Kariman*

Ungkapan qawlan kariman dalam al-qur'an tersebut satu kali pada ayat 23 surah al-Isra'/17:

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۖ إِنَّمَا يُبَلِّغَنَّ عِندَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿٢٣﴾

Artinya: Dan Tuhanmu telah memerintahkan supaya kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah kamu berbuat baik pada ibu bapakmu dengan sebaik-baiknya. Jika salah seorang di antara keduanya atau kedua-duanya sampai berumur lanjut dalam pemeliharaanmu, maka sekali-kali janganlah kamu mengatakan kepada keduanya perkataan "ah" dan janganlah kamu membentak mereka dan ucapkanlah kepada mereka perkataan yang mulia. (QS: Isra' 17:23).

c. *Qawlan Maysuran*

Dalam al-qur'an ditemukan istilah qawlan maysuran yang merupakan tuntunan untuk melakukan komunikasi dengan mempergunakan bahasa yang mudah dimengerti dan melegakan perasaan. Lihat ayat 28 surah al-Isra':

وَأِمَّا تُعْرِضَنَّ عَنْهُمْ أَبْتِغَاءَ رَحْمَةٍ مِّن رَّبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَّيْسُورًا

Artinya: Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan, maka katakanlah kepada mereka ucapan yang pantas. (QS. Isra' :28)

Bila dilihat pengertian akar kata maysuran, yakni yasara, maka secara etimologis pengertiannya adalah mudah. Al-Marahgiy dalam tafsirnya memberikan pengertian dengan mudah lagi lemah lembut.

d. *Qawlan Balighan*

Masih dalam konteks etika ungkapan yang dituntun oleh Al-Qur'an, maka ada istilah lain yaitu Qawlan Balighan. Ungkapan itu berarti perkataan yang mengena. Dalam Surah al-Nisa/4:63 Allah berfirman:

أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا ﴿٦٣﴾

Artinya : Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka. (QS. An-Nisa 4:63)

Qawlan Balighan dapat diterjemahkan ke dalam *komunikasi yang efektif*. Asal balighan adalah balagha yang artinya sampai atau fashih. Jadi untuk orang munafik tersebut diperlukan komunikasi efektif yang bisa menggugah jiwanya. Bahasa yang akan dipakai adalah bahasa yang akan mengesankan atau membekas pada hatinya. Sebab di hatinya banyak dusta, khianat, dan ingkar janji. Kalau hatinya tidak tersentuh sulit untuk menundukkannya. Karena itu, qawlan balighan tersebut adalah gaya komunikasi yang harus menyentuh ke sasaran peserta itu.

Jalaluddin Rakhmat merinci pengertian qawlan balighan tersebut menjadi dua. *Pertama*, qawlan balighan terjadi bila komunikator menyesuaikan pembicaraannya dengan sifat-sifat khalayak yang dihadapinya. Komunikasi baru efektif bila menyesuaikan pesannya dengan kerangka rujukan dan medan pengalaman khalayaknya. *Kedua*, qawlan balighan terjadi bila komunikator menyentuh khalayaknya pada hati dan otaknya sekaligus.

e. *Qawlan Layyinan*

Panduan al-Qur'an dalam soal komunikasi juga ada dalam istilah *qawlan layyinan*. Secara harfiah berarti komunikasi yang lemah lembut. Dalam ayat 44 surah Thaha/20:

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾

Artinya: maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan ia ingat atau takut. (QS.Thaha 20:44).

Berkata lembut tersebut adalah perintah Allah kepada Nabi Musa dan Harun agar menemui Fir'un untuk menyampaikan ayat-ayat Allah, karena ia telah menjalani kekuasaan melampaui batas.

d. Proses Komunikasi

Menurut Lewis dalam Syafaruddin (2005:151) proses komunikasi dapat berlangsung dalam bentuk komunikasi verbal (lisan/ oral dan tulisan), komunikasi nonverbal (menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, kontak mata dan ekspresi wajah) maupun komunikasi menggunakan media (mediated) seperti media visual, audio, audio visual, penerbitan dan alat komunikasi teknologi modern (televisi, radio, koran, majalah, telepon selular, komputer konferensi atau televisi konferensi).

Saefullah (2014: 186) proses komunikasi mempunyai dua model, yaitu model linier dan model sirkuler.

3. Model Linier

Model ini hanya terdiri dari dua garis lurus, yaitu proses komunikasi berawal dari komunikator dan berakhir pada komunikan. Contoh: Formula Laswell. Formula ini dikenal dengan rumusan cara untuk menggambarkan dengan tepat sebuah tindakan komunikasi, yaitu engan menjawab pertanyaan berikut:

- a. *Who* (siapa);
- b. *Says what* (mengatakan apa);
- c. *In which channel* (dengan saluran yang mana);
- d. *To whom* (kepada siapa);
- e. *With what effect* (dengan efek seperti apa).

4. Model Sirkuler

Model sirkuler ditandai dengan adanya unsur *feedback*. Dengan demikian, proses komunikasi tidak berawal dari satu titik dan berakhir pada titik yang lain. Jadi, proses komunikasi sirkuler itu berbalik satu lingkaran penuh.

Komunikasi yang efektif mempunyai ciri-ciri dua arah (*two ways*). Model seperti ini menunjukkan adanya arus dari satu orang atau kelompok kepada orang atau kelompok lainnya, melalui umpan balik/ *feedback*, kembali pada orang

semula, membuat loop/ balikan atau putaran penutup. Penerima menerima pesan itu dan mencoba memahaminya, dengan cara menguraikan isi pesan yang telah diterima. Untuk itu, ia harus mendengarkan dengan baik apabila pesan disampaikan secara oral, dan membacanya dengan benar apabila pesan disampaikan secara tertulis. Penerima memberi tahu kepada pengirim pesan dengan memberikan umpan balik bahwa pesan telah diterima.

e. Jenis-jenis komunikasi

Al-qur'an akan memuat dan membahas secara khusus tentang jenis-jenis komunikasi. Tetapi apabila dilihat dari kandungan isinya sesungguhnya Al-qur'an banyak berbicara tentang jenis-jenis komunikasi yang dipergunakan oleh para nabi dan umat terdahulu, yang diantaranya adalah:

1) Komunikasi Intrapersonal

Iriantara (2013:19) menjelaskan komunikasi intrapersonal pada dasarnya merupakan proses yang menggunakan pesan untuk melahirkan makna di dalam diri sendiri. Kita berkomunikasi dengan diri kita sendiri. Komunikasi berlangsung dalam diri dan benak kita. Komunikasi intrapersonal sangat penting bagi manusia, karena merupakan landasan dari semua bentuk atau konteks komunikasi.

Hidayat dan Candra (2017:240) menjelaskan bahwa dalam komunikasi intrapersonal berfikir dilakukan untuk memahami realitas dalam rangka mengambil keputusan (*decision making*), memecahkan persoalan (*problem solving*) dan menghasilkan yang baru (*creativity*). Firman Allah swt dalam Al-qur'an Al-Ghaasyiyah ayat 17-20:

فَوَيْلٌ لِلَّذِينَ هُمْ عَنْ آلِهَتِهِمْ كَاذِبُونَ
 إِذْ يُنَادُوا لِلَّهِ أَنْ تُخْرِجُوا آلِهَتَكُمْ فَوَقَّعْتُمْ آلِهَتَكُمْ يَوْمَ الْقِيَامِ فَيَوْمَئِذٍ هُمْ كَاذِبُونَ
 فَذَرْهُمْ حَتَّى يُلَاقُوا يَوْمَهُمُ الَّذِي فِيهِ يُصْعَقُونَ
 فَمِثْلُ ضَعْفٍ لَهُمْ جَدِيعٌ غَاثٌ صِغَرٌ
 فَذَرْهُمْ حَتَّى يُلَاقُوا يَوْمَهُمُ الَّذِي فِيهِ يُصْعَقُونَ
 فَمِثْلُ ضَعْفٍ لَهُمْ جَدِيعٌ غَاثٌ صِغَرٌ
 فَذَرْهُمْ حَتَّى يُلَاقُوا يَوْمَهُمُ الَّذِي فِيهِ يُصْعَقُونَ
 فَمِثْلُ ضَعْفٍ لَهُمْ جَدِيعٌ غَاثٌ صِغَرٌ

Artinya : Maka Apakah mereka tidak memperhatikan unta bagaimana Dia diciptakan. Dan langit, bagaimana ia ditinggikan?. Dan gunung-gunung bagaimana ia ditegakkan?. Dan bumi bagaimana ia dihamparkan? (QS.Al-Ghaasyiyah 88:17-20)

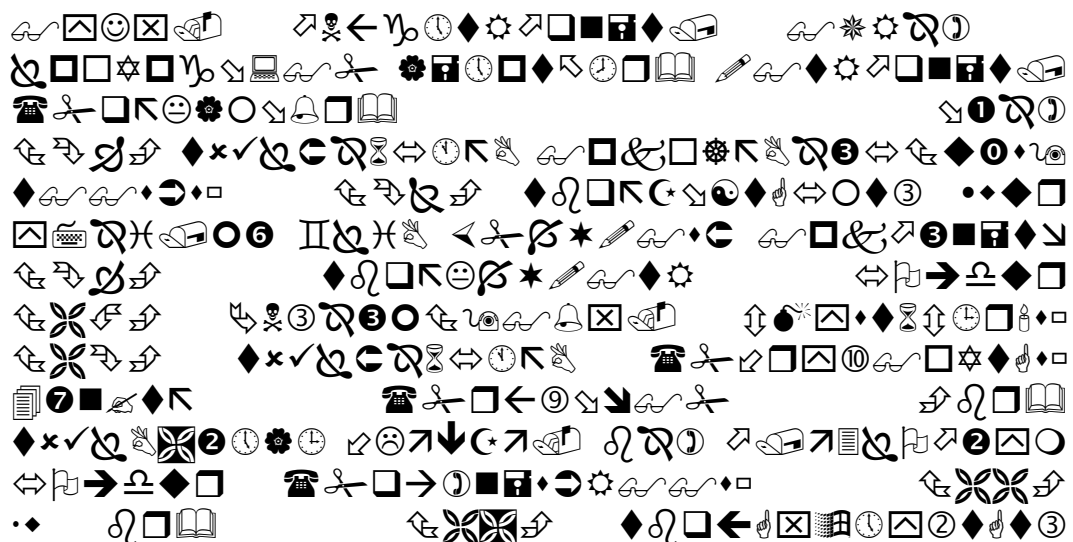
As-Suyuthi (2007:592) menjelaskan ayat tersebut diatas tentang orang-orang kafir Makkah yang tidak mengakui tentang kekuasaan Allah. Maka Allah dalam ayat ini mengajak orang-orang kafir untuk memperhatikan sekaligus berkomunikasi dengan dirinya sendiri tentang kekuasaan Allah dalam menciptakan unta-unta, langit dan bumi.

Az-Zuhaily (1427: H:594) menjelaskan tentang prihal orang-orang kafir Makkah yang tidak mengakui kekuasaan Alla swt. Sehingga Allah memberikan ajakan untuk memperhatikan tentang kekuasaan Allah dalam menciptakan untu, langit dan bumi yang terhampar.

Komunikasi intrapersonal pada dasarnya adalah proses komunikasi yang dilakukan terhadap diri sendiri untuk memecahkan masalah yang terjadi dalam diri kita, maka dalam ajaran Islam selalu dianjurkan untuk menanyakan kata hati bukan kata nafsu.

2) Komunikasi Interpersonal

Iriantara (2013:21) komunikasi interpersonal kita lakukan untuk berbagai tujuan atau karena berbagai alasan. Bisa saja komunikasi ini dilakukan untuk menyelesaikan masalah, bisa saja untuk menyelesaikan atau menangani konflik. Atau juga sekedar untuk saling bertukar informasi dan memenuhi kebutuhan soaial kita untuk berintraksi dengan orang lain. Bisa juga, karena masukan dari teman-teman kita, komunikasi ini dilakukan untuk memperbaiki persepsi kita dengan diri kita sendiri. Firman Allah swt dalam Al-qur'an 68: 17-24, sebagai berikut:



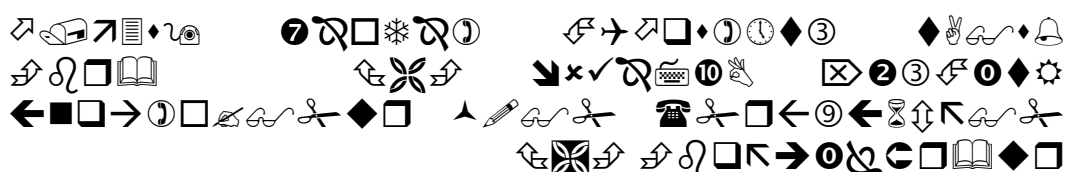


Artinya : Sesungguhnya Kami telah mencobai mereka (musyrikin Mekah) sebagaimana Kami telah mencobai pemilik-pemilik kebun, ketika mereka bersumpah bahwa mereka sungguh-sungguh akan memetik (hasil)nya di pagi hari, Dan mereka tidak menyisihkan (hak fakir miskin), lalu kebun itu diliputi malapetaka (yang datang) dari Tuhanmu ketika mereka sedang tidur, Maka jadilah kebun itu hitam seperti malam yang gelap gulita (*Maksudnya: Maka terbakarlah kebun itu dan tinggal arang-arangnya yang hitam seperti malam*). Lalu mereka panggil memanggil di pagi hari: "Pergilah di waktu pagi (ini) ke kebunmu jika kamu hendak memetik buahnya". Maka Pergilah mereka saling berbisik-bisik. "Pada hari ini janganlah ada seorang miskinpun masuk ke dalam kebunmu". (QS. Al-qalam 68:17-24).

Hidayat dan Candra (2017:243) menjelaskan ayat di atas merupakan komunikasi interpersonal dalam bentuk dialog atau percakapan. Asbabun nuzulnya ayat ini menceritakan komunikasi antara orang-orang Makkah yang memiliki kebun warisan yang orang tuanya yang saleh. Orang tuanya sering memberikan untuk orang-orang miskin bagian yang tercecer dari hasil kebun. Setelah orang saleh itu meninggal anak-anaknya tidak lagi melakukan hal yang sama. Mereka bersumpah untuk memetik buah kebun di waktu pagi agar tidak diketahui orang miskin. Maka Allah pun membalas mereka dengan apa yang pantas bagi mereka, membakar kebun mereka dan tidak menyisakan sedikitpun.

3) Komunikasi Kelompok

Komunikasi kelompok adalah komunikasi yang dilakukan terhadap sejumlah orang untuk menyampaikan pesan tertentu sesuai dengan yang diinginkan oleh pemberi pesan. Jenis komunikasi ini banyak dilakukan oleh para Nabi dan Rasul terhadap umatnya. Salah satu contoh komunikasi kelompok adalah ketika Nabi Nuh as menyeru kaumnya untuk menyembah Allah swt. Firman Allah swt dalam Al-qur'an 71:2-3, sebagai berikut:



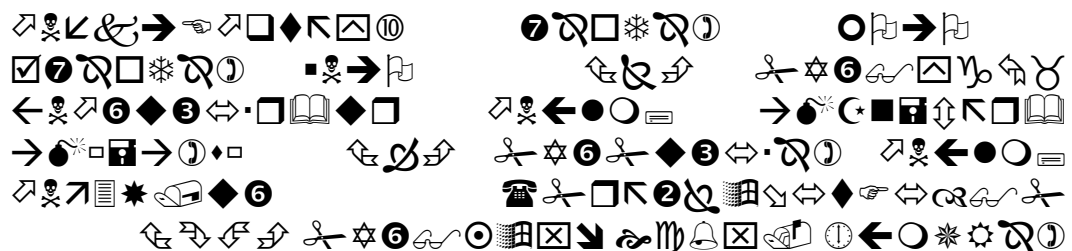
Artinya:Nuh berkata: "Hai kaumku, Sesungguhnya aku adalah pemberi peringatan yang menjelaskan kepada kamu, (yaitu) sembahlah olehmu Allah, bertakwalah kepada-Nya dan taatlah kepadaKu. (QS. Nuh 71:2-3)

Az-Zuhaily (1427 H:571) menjelaskan ayat yang tersebut diatas adalah merupakan komunikasi kelompok yang dilakukan oleh Nabi Nuh a.s kepada kaumnya untuk mengikuti Alla dan mengikuti seruan-Nya.. penjelasan dalam tafsir Al-jalalain disebut bahwa Nabi Nuh a.s memberikan peringatan kepada kaumnya untuk menyembah Alla, dan melaksanakan perintah-Nya dan meninggalkan larangan-Nya.

Dari penjelasan ayat tersebut diatas menyebutkan bahwa ajakan Nabi Nuh a.s terhadap kaumnya untuk menyembah Allah swt merupakan komunikasi kelompok. Pengertian kelompok adalah bahwa kaum Nabi Nuh a.s merupakan kelompok orang yang diajak untuk berkomunikasi agar mereka sadar dan mau menyembah Allah swt dan meninggalkan penyembahan yang dilakukan mereka, yaitu menyembah selain Allah swt.

4) Komunikasi Antar Budaya

Hidayat dan Candra (2017:245) komunikasi antar budaya dalam Al-qur'an biasa terdapat pada kisah-kisah para Nabi dimana terjadi perbedaan budaya antara orang yang beriman dan orang kafir, antaranya adalah kisah nabi Nuh, Musa, dan nabi Sholeh. Komunikasi antar budaya adalah berhubungan antara satu kelompok dengan kelompok lain dalam rangka menyampaikan satu pesan yang akan dilaksanakan oleh kelompok lain. Komunikasi antar budaya banyak dalam Al-qur'an surah Nuh 71:8-10, sebagai berikut:



Artinya: kemudian Sesungguhnya aku telah menyeru mereka (kepada iman) dengan cara terang-terangan (*dakwah ini dilakukan setelah da'wah dengan cara diam-diam tidak berhasil*), kemudian Sesungguhnya aku (menyeru) mereka (lagi) dengan terang-terangan dan dengan diam-diam (*sesudah melakukan da'wah secara diam-diam kemudian secara terang-terangan Namun tidak juga berhasil Maka Nabi Nuh a.s. melakukan kedua cara itu dengan sekaligus*). Maka aku katakan kepada mereka:

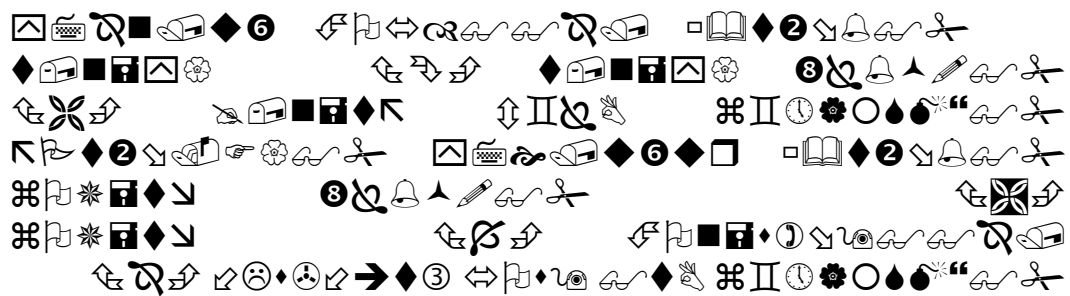
Mohonlah ampun kepada Tuhanmu, sesungguhnya Dia adalah Maha Pengampun. (QS. Nuh 71:8-10).

As-Suyuthy (2007:570) menjelaskan ayat tersebut di atas menceritakan tentang nabi Nuh a.s ketika menyeru kepada kaumnya dengan suara yang keras untuk mengajak kaumnya ke jalan Allah swt, memohon ampunan dosa-dosa yang mereka lakukan diantaranya menyekutukan Allah swt. Az-Zuhaily (1427 H:247) menjelaskan ketekunan nabi Nuh a.s untuk menyeru kaumnya untuk menyembah Allah swt, siang maupun malam hari, baik dengan nada yang keras maupun nada yang lembut.


5) Komunikasi Massa

Iriantara (2013:22) menjelaskan bahwa komunikasi massa pada dasarnya komunikasi yang menggunakan media. Dalam komunikasi massa, proses penyampaian pesan dilakukan melalui media seperti radio, televisi, dan koran. Karena komunikasinya bermedia, maka antara komunikator dengan khalayak tidak bisa melihat secara langsung. Media berperan penting dalam mendistribusikan pesan kepada khalayak banyak. Dengan demikian, media bukan hanya sebagai saluran komunikasi melainkan juga menjadi metode mendistribusikan pesan.

Dalam hal ini Allah swt berfirman di dalam Al-qur'an surah Al-Alaq, sebagai berikut:

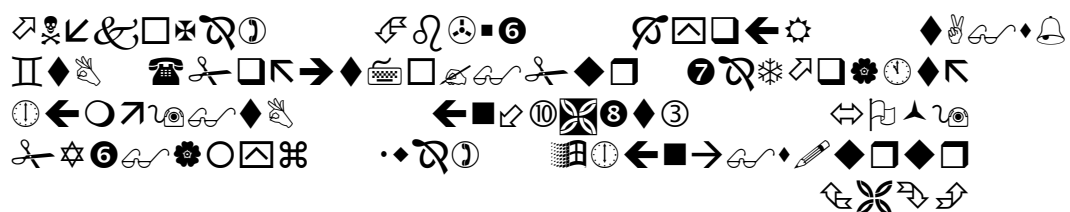


Artinya: bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan, Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah, yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam (*Maksudnya: Allah mengajar manusia dengan perantaraan tulis baca*). Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya. (Q.S Al-‘Alaq 96:1-5).

Dari penjelasan ayat di atas terdapat kalimat  yang artinya dengan perantaraan qalam. Adapun maksud dari kalimat qalam yaitu Allah swt menlah satunya ada mengajar manusia dengan perantaraan tulis baca.

6) Komunikasi Transendental

Dalam khazanah ilmu komunikasi, komunikasi transendental merupakan salah satu bentuk komunikasi di samping komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa. Komunikasi transendental adalah komunikasi antara manusia dengan Tuhan salah satunya ada mengandung komunikasi transendental adalah dalam Al-qur'an surah Nuh, sebagai berikut:




Artinya: Nuh berkata: "Ya Tuhanku, Sesungguhnya mereka telah mendurhakaiku dan telah mengikuti orang-orang yang harta dan anak-anaknya tidak menambah kepadanya melainkan kerugian belaka. (Q.S Nuh 71:21).

7) Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal adalah komunikasi yang dilakukan dengan gerakan tubuh, gerakan wajah, dan gerakan mata memberikan makna komunikan. Komunikasi nonverbal biasanya adalah penguatan dari komunikasi verbal. Kadangkala komunikasi nonverbal lebih ampuh dan lebih dipercaya dibandingkan komunikasi verbal. Sebagaimana dalam firman Allah swt dalam Al-qur'an, sebagai berikut:



Artinya: Dia (Muhammad) bermuka masam dan berpaling, karena telah datang seorang buta kepadanya. Dan tahukah kamu barangkali ia ingin membersihkan dirinya (dari dosa). (Q.S 'Abasa 80:1-3)

Pada ayat di atas terdapat kalimat  yang artinya orang buta. Orang buta itu bernama Abdullah bin Umri Maktum. Dia datang kepada Rasulullah s.a.w. meminta ajaran-ajaran tentang Islam; lalu Rasulullah s.a.w. bermuka masam dan berpaling daripadanya, karena beliau sedang menghadapi

pembesar Quraisy dengan pengharapan agar pembesar-pembesar tersebut mau masuk Islam. Maka turunlah surat ini sebagai teguran kepada Rasulullah s.a.w.

f. Hambatan dalam komunikasi

Menurut Ernie (2010:306) hambatan dalam komunikasi ada yang bersifat personal atau individu, dan ada yang bersifat organisasional atau kelembagaan. Beberapa hambatan yang bersifat individual adalah kesalahan pemahaman dalam memahami pesan, kredibilitas individu dalam berkomunikasi, kesulitan dalam berkomunikasi, kemampuan mendengarkan dan menyimak yang buruk, dan penilaian terhadap subjek tertentu sehingga memengaruhi tingkat penerimaan orang tersebut dalam berkomunikasi. Beberapa hambatan yang bersifat organisasional atau kelembagaan adalah penggunaan semantik atau kata-kata yang dipahami berbeda oleh orang-orang yang berbeda, tingkat manajemen yang berbeda, persepsi yang berbeda antarbagian maupun orang, serta terlalu banyaknya beban tugas yang diberikan organisasi sehingga mengurangi kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif.

Tabel. 2. 1

Hambatan-hambatan dalam komunikasi

HAMBATAN INDIVIDUAL	HABATAN ORGANISASIONAL
Kesalahpahaman dalam memahami pesan	Semantik
Kredibilitas individu	Perbedaan tingkatan manajemen
Keterbatasan dalam berkomunikasi	Persepsi yang berbeda antarbagian
Kemampuan mendengarkan yang rendah	Kelebihan beban kerja
Penilaian awal terhadap subjek tertentu	Hambatan-hambatan lain

Sedangkan menurut Shannon dan Weaver dalam Cangara (2011:155) gangguan komunikasi terjadi jika terdapat intervensi yang mengganggu salah satu elemen komunikasi, sehingga proses komunikasi tidak dapat berlangsung secara efektif. Sedangkan rintangan komunikasi dimaksudkan ialah adanya hambatan

yang membuat proses komunikasi tidak dapat berlangsung sebagaimana harapan komunikator dan penerima.

Gangguan atau rintangan komunikasi pada dasarnya dapat dibedakan atas tujuh macam, yakni sebagai berikut:

1. Gangguan Teknis

Gangguan teknis terjadi jika salah satu alat yang digunakan dalam berkomunikasi mengalami gangguan, sehingga informasi yang ditransmisi melalui saluran mengalami kerusakan (channel noise). Misalnya gangguan pada stasiun radio atau TV, gangguan jaringan telepon, rusaknya pesawat radio sehingga terjadi suara bising dan sebagainya.

2. Gangguan Semantik dan Psikologis

Gangguan semantik ialah gangguan komunikasi yang disebabkan karena kesalahan pada bahasa yang digunakan. Gangguan semantik sering terjadi karena:

- a. Kata-kata yang digunakan terlalu banyak memakai jargon bahasa asing sehingga sulit dimengerti oleh khalayak tertentu.
- b. Bahasa yang digunakan pembicara berbeda dengan bahasa yang digunakan oleh penerima.
- c. Struktur bahasa yang digunakan tidak sebagaimana mestinya, sehingga membingungkan penerima.
- d. Latar belakang budaya yang menyebabkan salah persepsi terhadap simbol-simbol bahasa yang digunakan.

3. Rintangan Fisik

Rintangan fisik ialah rintangan yang disebabkan karena kondisi geografis misalnya jarak yang jauh sehingga sulit dicapai, tidak adanya sarana kantor pos, kantor telepon, jalur transportasi dan sebagainya. Dalam komunikasi antarmanusia, rintangan fisik bisa juga diartikan karena adanya gangguan organik, yakni tidak berfungsinya salah satu pancaindra pada penerima.

4. Rintangan Status

Rintangan status ialah rintangan yang disebabkan karena jarak sosial di antara peserta komunikasi, misalnya perbedaan status antara senior dan junior atau atasan dan bawahan. Perbedaan seperti ini biasanya menuntut perilaku komunikasi yang selalu memperhitungkan kondisi dan etika yang sudah

membudaya dalam masyarakat, yakni bawahan cenderung hormat pada atasannya, atau rakyat pada raja yang memimpinya.

5. Rintangan Kerangka Berfikir

Rintangan kerangka berfikir ialah rintangan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi antara komunikator dan khalayak terhadap pesan yang digunakan dalam berkomunikasi. Ini disebabkan karena latar belakang pengalaman dan pendidikan yang berbeda. Dalam studi yang pernah dilakukan oleh William (1974) tentang efektivitas pembaruan program KKN di pedesaan, ditemukan bahwa mahasiswa KKN cenderung menggunakan kerangka berfikir teoritis, sementara penduduk desa cenderung berfikir pada hal-hal yang bersifat praktis. William lebih jauh menyatakan bahwa, rintangan yang sulit diatasi pada hakikatnya berada antara pikiran seseorang dengan orang lain.

6. Rintangan Budaya

Rintangan budaya ialah rintangan yang terjadi disebabkan karena adanya perbedaan norma, kebiasaan dan nilai-nilai yang dianut pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi. Di negara-negara sedang berkembang masyarakat cenderung menerima informasi dari sumber yang banyak memiliki kesamaan dengan dirinya, seperti bahasa, agama, dan kebiasaan-kebiasaan lainnya.

g. Komunikasi yang efektif

Berkomunikasi yang efektif di lembaga pendidikan sangat dibutuhkan untuk tercapainya informasi kepada si penerima informasi untuk dapat dimengerti dan dipahami maksud dari informan. Di lembaga pendidikan berkomunikasi yang efektif merupakan hal yang sangat dibutuhkan untuk mencapai sebuah kualitas pendidikan yang baik. Menurut Devito dalam Sugiono (2005:4), efektivitas komunikasi interpersonal dimulai dengan lima kualitas umum yang dipertimbangkan yaitu; keterbukaan (*openness*), empati (*empathy*), sikap mendukung (*supportiveness*), sikap positif (*positiveness*), dan kesetaraan (*equality*).

Menurut Sastropoetro dalam Dirman (2014: 22) berkomunikasi efektif berarti bahwa komunikator dan komunikan sama-sama memiliki pengertian yang sama tentang suatu pesan, atau sering disebut dengan "*the communication is in*

tune”. Dengan demikian, berkomunikasi efektif dengan peserta didik berarti guru dan peserta sama-sama memiliki pengertian yang sama tentang suatu pesan yang dikomunikasikan.

Sedangkan menurut Tubbs dan Moss dalam Asep Saiful Muhtadi (2012:46) menyatakan, secara psikologis efektifitas komunikasi paling tidak ditandai oleh timbulnya lima hal pada diri komunikan: 1) pengertian, 2) kesenangan, 3) pengaruh pada sikap, 4) hubungan yang makin baik, dan 5) tindakan.

Adapun menurut Soedarsono (2014:65) ada beberapa faktor mempengaruhi efektivitas sistem komunikasi, yaitu:

a. Sikap

Merupakan salah satu faktor yang menentukan prilaku manusia, karena sikap berhubungan dengan persepsi, kepribadian dan motivasi individu dalam aktivitas sehari-hari, baik di lingkungan sosial maupun organisasi.

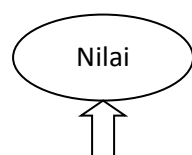
Beberapa pengertian tersebut, menunjukkan adanya perbedaan dalam pemahaman terhadap sikap, tetapi secara umum tetap menunjukkan ciri khas sikap, yaitu:

1. Memiliki objek tertentu (orang, perilaku, konsep, situasi, benda dsb)
2. Mengandung penilaian (suka-tidak suka, setuju-tidak setuju)
3. Berlangsung secara spontan, dan terus menerus
4. Mempunyai struktur dan dapat dipelajari.

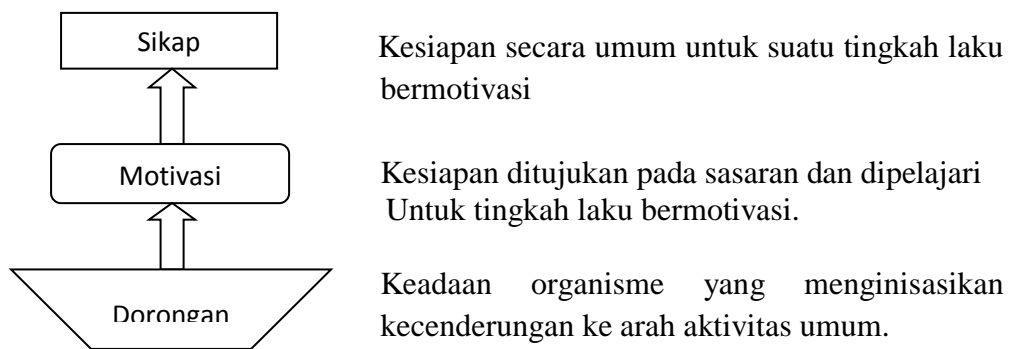
Sikap seringkali dihadapkan dengan rangsang sosial dan reaksi yang bersifat emosional. Newcomb dalam Soedarsono (2014:66) membatasi sikap sebagai *the state of readiness for motive arousal*. Sikap merupakan suatu kesatuan kognisi yang mempunyai valensi dan akhirnya berintegrasi ke dalam pola yang lebih luas, dan dapat digambarkan bagan berikut:

Gambar. 2.1

Hubungan antara nilai, sikap, motif dan dorongan



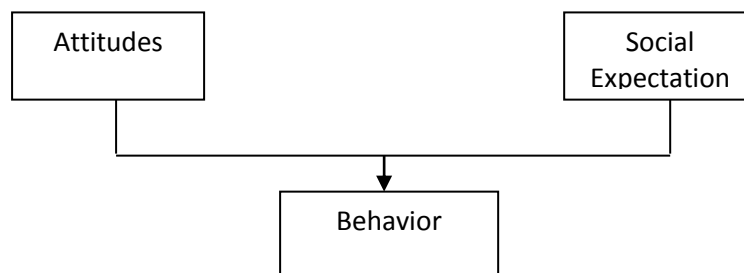
Sasaran/tujuan yang bernilai terhadap mana berbagai pola sikap dapat diorganisasikan



Bagan tersebut melukiskan perkembangan seleksi dan degenerasi tingkah laku individu yang berpangkal pada dorongan (drives) dan akhirnya mencapai puncak pada nilai (values). Nilai inilah yang menunjukkan konsistensi organisasi tingkah laku manusia.

Lebih lanjut menurut Myers dalam menggambarkan kegiatan sikap dengan bagan sebagai berikut:

Gambar. 2. 2
Proses Sikap dalam Diri Manusia



Pada bagan tersebut Myers menjelaskan bagaimana kegiatan sikap (attitudes) dalam diri manusia, yaitu:

1. *Our attitudes guide our behavior when other influences on our attitudes and our actions are minimized. Often, these, "other influences" lur the connection between about attittudes and actions* (sikap kita ditunjukkan perilaku kita dimana pengaruh lain atau sikap kita dan kegiatan kita diperkecil. Seringkali "pengaruh lain" hubungan yang samar antara perilaku dan sikap).
2. *Our attitudes guide our behavior when the attitudes is specifically relevant to the behavior . People easily profess general beliefs and*

feelings that are inconsistent (sikap kita ditunjukkan perilaku kita dimana sikap secara khusus berkaitan dengan perilaku. Umumnya manusia menyatakan dengan kepercayaan dan perasaan yang tidak konsisten).

3. *Our attitudes guide our behavior when we are keenly aware of them, perhaps because something reminds us of them or because the way we acquired them makes them strong.* (sikap kita ditunjukkan perilaku kita dimana dari kesadaran kita terhadap mereka, karena mengingatkan sesuatu tentang mereka atau sebagai jalan untuk menciptakan kekuatan).

Sikap (*attitudes*) ditunjukkan secara jelas dan disadari oleh individu saat melakukan aktivitas (berbicara, menyapa, berkaca, dll) dan ditempa sepanjang pengalaman hidup individu.

b. Kepemimpinan

Memahami arti kepemimpinan adalah suatu kondisi yang harus di miliki seorang manajer, atau orang yang mempunyai posisi mengapalai suatu bagian/departemen dalam organisasi/perusahaan. Lebih jelasnya beberapa pendapat yang beragam mengenai kepemimpinan, sebagai berikut:

Gibson, Ivancevich & Donnely (1997); Kepemimpinan adalah konsep yang lebih sempit daripada manajemen. Manajer dalam organisasi formal bertanggung jawab dan dipercaya untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen. Pemimpin, dalam organisasi formal biasanya dirangkap oleh manajer. Dlam organisasi informal belum tentu seorang pemimpin adalah manajer.

Mamduh (1997:362); Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas-aktivitas tugas dari karyawan atau bawahan yang dipimpinnya.

Boring, Langeved & Weld; Kepemimpinan adalah hubungan dari individu terhadap bentuk suatu kelompok dengan maksud untuk dapat menyelesaikan beberpa tujuan.

George R Terry; Kepemimpinan adalah aktivitas memengaruhi orang-orang agar dengan sukarela bersedia menuju tujuan bersama.

H. Goldhamer & EA. Shils; Kepemimpinan adalah tindakan perilaku yang dapat memengaruhi tingkah laku orang lain yang dipimpinnya.

Ordway Tead; Kepemimpinan adalah aktivitas memengaruhi orang-orang untuk bekerja sama menuju pada kesesuaian tujuan yang mereka inginkan.

John Ptiffner: Kepemimpinan merupakan seni dalam mengoordinasikan dan mengarahkan individu atau kelompok untuk mencapai sesuatu tujuan yang dikehendaki.

Dari beberapa pemahaman tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses kegiatan yang dilakukan oleh seseorang untuk memengaruhi orang lain agar berbuat sesuai dengan tujuannya. Dalam hal ini, seseorang diberikan kekuasaan dan wewenang untuk bertindak dengan cara memengaruhi antar perseorangan (interpersonal) lewat proses komunikasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan demikian, tindakan yang menjurus kearah kepemimpinan meliputi tiga unsur, yaitu:

1. *Manusia*, yang meliputi hubungan, situasi dan sifat dari seseorang yang menjadi pemimpin dan yang dipimpin.
2. *Sarana*, yang meliputi segala macam prinsip dan teknik kepemimpinan yang dipergunakan dalam pelaksanaannya.
3. *Tujuan*, merupakan sasaran akhir ke arah mana seseorang/ kelompok akan digerakkan.

c. Motivasi

Soedarsono (2014;79) Secara etimologis. Motivasi berasal dari bahasa Latin yaitu *movere* yang berarti dorongan atau motif, dan bahasa Inggris *motive*, *motion*, yang berarti gerakan, atau sesuatu yang bergerak. Jadi motif adalah gerakan yang dilakukan oleh manusia atau dorongan yang membuat manusia bertingkah laku. Sedangkan motivasi adalah kekuatan yang mendorong atau daya dorongan yang timbul dalam diri manusia untuk berbuat sesuatu.

d. Kinerja

Menurut Simamora dalam Soedarsono (2014;85) memberikan beberapa persyaratan untuk menetapkan standar kinerja pekerjaan, yaitu:

1. Standar kinerja harus relevan dengan individu dan organisasi
2. Standar kinerja harus stabil dan dapat diandalkan

3. Standar kinerja harus membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang dan buruk
4. Standar kinerja harus dinyatakan dalam angka
5. Standar kinerja harus mudah diukur
6. Standar kinerja harus dipahami oleh karyawan dan penyelia
7. Standar kinerja harus memberikan penafsiran yang tidak mendua.

Adapun menurut Ernie (2010:306). Dua jenis hambatan komunikasi di atas, maka dua hal yang harus dilakukan adalah peningkatan keahlian komunikasi secara individu adalah peningkatan keahlian dalam mendengarkan melalui seringnya komunikasi dilakukan secara formal maupun tidak formal, mendorong komunikasi yang sifatnya dua arah melalui tersedianya media untuk melakukan kritik dan saran yang bersifat timbal balik, peningkatan kesadaran dalam memahami pesan dan informasi melalui berbagai jenis media maupun simbol, pemeliharaan kredibilitas individu dengan membangun karakter dan moral, serta upaya untuk lebih mengenalkan dan mendekatkan antara berbagai pihak yang melakukan komunikasi melalui pertemuan-pertemuan yang sifatnya formal dan informal. Adapun upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan berkomunikasi yang bersifat organisasional di antaranya adalah tindak lanjut dari setiap komunikasi yang dilakukan (kadang kala hambatan dalam berkomunikasi bukan karena pesannya tidak tersampaikan, akan tetapi tindak lanjutnya tidak ada), pengaturan cara berkomunikasi di antara berbagai pihak dalam organisasi, serta peningkatan kesadaran dan pemanfaatan berbagai media dalam berkomunikasi.

Tabel. 2. 2
Upaya-upaya peningkatan efektivitas dalam berkomunikasi

Upaya yang bersifat individual	Upaya yang bersifat organisasional
Peningkatan kemampuan mendengarkan	Tindak lanjut dari setiap komunikasi yang dilakukan
Dorongan untuk berkomunikasi dua arah	
Peningkatan kesadaran dan kemampuan dalam memahami pesan dan informasi	Pengaturan pola komunikasi yang semestinya dilakukan dalam organisasi
Pemeliharaan kredibilitas individu	Peningkatan kesadaran dan penggunaan

Peningkatan pemahaman terhadap orang lain	berbagai media dalam berkomunikasi
---	------------------------------------

2. Kepemimpinan

a. Pemimpin

Kepemimpinan merupakan suatu hal yang dibutuhkan dalam organisasi, keberhasilan atau kegagalan dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh kepemimpinan dari seorang pemimpin dalam menjalankan roda organisasinya. Kepemimpinan lebih berorientasi pada gaya seorang pemimpin dalam memimpin. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Kartono (2017:2) dalam bukunya; “dalam kepemimpinan ini terdapat hubungan antar manusia, yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan-ketaatan para pengikut/bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin. Para pengikut terkena pengaruh kekuatan dari pemimpinnya, dan bangkitlah secara spontan rasa ketaatan pada pemimpin.

Kepemimpinan atau leadership merupakan seni dan keterampilan orang dalam memanfaatkan kekuasaannya untuk memengaruhi orang lain agar melaksanakan aktivitas tertentu yang diarahkan pada tujuan yang telah ditetapkan. Memimpin adalah mengerjakan niat demi tujuan tertentu, tetapi yang dilaksanakan oleh orang lain. Orang yang dipimpin adalah yang diperintah, dipengaruhi, dan diatur oleh ketentuan yang berlaku secara formal ataupun nonformal.

Athoillah dalam Saefullah (2014: 139) mengatakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai manifestasi pengaruh yang melekat pada jiwanya. Pengaruh tersebut ada yang dibentuk oleh persyaratan formal dan bisa juga pembawaan jiwanya. Pembentukan pengaruh kepemimpinan dapat bersifat natural, tidak diciptakan, tetapi merupakan bakat bawaan yang telah melekat dengan sendirinya. Pemimpin yang formal ataupun nonformal, natural ataupun struktural harus memiliki satu sifat mutlak, yaitu pengaruh dan terampil memanfaatkan pengaruhnya untuk mengelola organisasi dan mengatur tingkah laku orang lain agar tujuannya tercapai.

Menurut Hafidhuddin.dkk (2008: 119-120) ada beberapa istilah yang merujuk pada pengertian pemimpin. *Pertama*, kata *Umara* yang sering disebut juga dengan ulul amri. Hal Itu dikatakan dalam Al-qur'an surat An-Nisaa' ayat 59.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ ط

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul-Nya, dan ulil amri di antara kamu. (QS.An-Nisaa' 4:59).

Dalam hal itu dikatakan bahwa *ulil amri* atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus rakyat. Jika ada pemimpin yang tidak mengurus kepentingan rakyat, maka ia bukanlah pemimpin. Dalam suatu perusahaan, jika ada direktur yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, maka itu bukan seorang direktur. *Kedua*, pemimpin sering disebut *khadimul ummah* (pelayanan umat). Menurut istilah itu, seorang pemimpin harus menempatkan diri pada posisi sebagai pelayan masyarakat (pelayan perusahaan).

Ranupandojo (1983: 217) kepemimpinan bisa dikelompokkan menjadi tiga pendekatan, yaitu yang mendasarkan atas *traits* (sifat, perangai) atau kualitas yang diperlukan seseorang untuk menjadikan pimpinan, *kedua*, yang mempelajari *perilaku* (behavior) yang diperlukan untuk menjadi pemimpin efektif. Kedua pendekatan ini menganggap bahwa apabila seseorang mempunyai karakteristik atau kualitas dan perilaku tertentu, akan menjadi seorang pemimpin situasi apapun ia ditempatkan. *Ketiga* adalah pendekatan *contingency* yang berdasarkan atas faktor-faktor situasional, untuk menentukan gaya kepemimpinan yang efektif. Dengan kata lain, seseorang yang bisa menjadi pemimpin yang baik pada suatu keadaan tertentu, mungkin tidak berhasil dalam situasi yang lain.

Menurut Robert C. Miljus dalam Ranupandojo (1983: 218) menyebutkan tanggungjawab para pemimpin dengan lebih terperinci, sebagai berikut:

- 1) Menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan dan lain sebagainya).
- 2) Melengkapi para karyawan dengan sumberdana-sumberdana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.

- 3) Mengkomunikasikan kepada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
- 4) Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
- 5) Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
- 6) Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
- 7) Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
- 8) Menunjukkan perhatian kepada para karyawan.

Menurut Syaiful Sagala (2017:108) dalam bukunya; pemimpin yang sukses memajukan organisasi adalah yang mampu membangun komunikasi baik secara internal maupun eksternal yang bermanfaat bagi organisasi. Kesuksesan organisasi akan terwujud apabila pemimpin itu mampu menggunakan strategi yang hebat dan SDM organisasi yang handal dengan pendekatan yang manusiawi dan bermoral. Kepemimpinan yang berhasil mampu mengembangkan tindakan-tindakan jangka panjang untuk memadankan dengan visi dan misi organisasi. Strategi yang dibangun fokus pada pembuatan rencana masa depan yang lebih baik dan terukur dengan memahami secara informasi-informasi yang kompleks terkait kejadian yang akan datang. Kepemimpinan yang sukses kepribadiannya selaras dengan nilai organisasi yang dipimpinnya, cepat bekerja dan cepat menyelesaikan masalah yang isu utama organisasi, dan mampu menggerakkan kecakapan SDM organisasi mencapai tujuan dan sasaran secara tepat dan berkualitas:

1. Pemimpin yang visioner membangun SDM,
2. Kepemimpinan bermoral,
3. Kepemimpinan sebagai pelayan publik,
4. Kepemimpinan yang efektif menghasilkan program organisasi,
5. pemimpin mengambil keputusan untuk mencapai visi dan misi.

Menurut Ordway Tead (Kartono 2017:.44) dalam tulisannya mengemukakan 10 sifat, yaitu sebagai berikut:

1. Energi jasmaniah dan mental (*physical and nervous energy*)
2. Kesadaran akan tujuan dan arah (*A sense of purpose and direction*)
3. Antusiasme (*enthusiasm*; semangat, kegairahan, kegembiraan yang besar)

4. Keramahan dan kecintaan (*Friendliness and affection*)
5. Integritas (*integrity*, keutuhan, kejujuran, ketulusan hati)
6. Penguasaan teknis (*technical mastery*)
7. Ketegasan dalam mengambil keputusan (*decisiveness*)
8. Kecerdasan (*intelligence*)
9. Keterampilan mengajar (*teaching skill*)
10. Kepercayaan (*faith*)

Meschane dalam bukunya *Behavior Organizational* (Thariq, 2005:116) menjelaskan sifat-sifat kepemimpinan, sebagai berikut:

Tabel. 2. 3

Sifat	Analisis Kepemimpinan
Motivasi	Keinginan dalam diri yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk menggunakan kekuatannya dalam menggerakkan seseorang mencapai tujuan-tujuan mereka dengan menggunakan hubungan-hubungan soaial dan kemanusiaan.
Personalitas	Motor penggerak yang mendorong seorang pemimpin menuju tujuan.
Kredibilitas	Jujur, teladan, serta kesesuaian antara perkataan dan tindakan, sehingga melahirkan kepercayaan para pengikut (beberapa kajian menunjukkan bahwa sifat-sifat inilah yang dicari oleh para pengikut).
Percaya Diri	Keyakinan pemimpin akan keahlian dan potensinya dalam meraih tujuan dan bertindak dengan cara yang membuat para pengikut percaya terhadap kemampuannya.
Intelegensi	Kecerdasan diatas rata-rata manusia biasa dalam menagani tumpukan informasi dan menganalisisnya agar sampai kepada solusi-solusi pengganti dan memanfaatkan kesempatan yang tidak tampak (dalam hal ini pemimpin tidak harus sampai kepada derajat jenius, akan tetapi ia harus lebih tinggi di atas

	rata-rata kecerdasan manusia).
Megusai permasalahan	Pemimpin harus mengausai permasalahan yang dikendalikannya., termasuk juga kondisi dan lingkungan tempat ia bekerja, sehingga ia sampai ke derajat pemahaman karakteristik keputusan-keputusan yang sesuai dan mengambil atau menolak usulan-usulan yang diajukan.
Pengawasan Diri	Pemimpin yang efektif memiliki kontrol diri yang memungkinkannya untuk merasakan setiap perubahan uyang ada disekitarnya walaupun sangat kecil, dan mengubah kebijakannya agar sesuai dengan keadaan di sekitarnya (sebuah kajian yang dimuat dalam majalah psikologi aplikatif tahun 1991 menunjukkan bahwa siapa saja yang memiliki sifat ini maka ia memiliki kesempatan yang lebih besar dari lainnya untuk tampil sebagai pemimpin, walaupun dalam bentuk nonformal).

Sedangkan menurut George R. Terry (Kartono 2017:44) dalam bukunya “*Principles of Management*”, 1964 menuliskan sepuluh sifat pemimpin yang unggul, yaitu:

1. Kekuatan
2. Stabilitas emosi
3. Pengetahuan tentang relasi insani
4. Kejujuran
5. Objektif
6. Dorongan pribadi
7. Keterampiln berkomunikasi
8. Kemampuan mengajar
9. Keterampilan sosial
10. Kecakapan teknis atau kecakapan manajerial.

Thariq (2005:116) dalam bukunya menjelaskan salah satu sahabat Nabi yang bernama Abu Dzar al-Ghifari r.a. memiliki sifat-sifat kepemimpinan sebagai berikut:

1. *Keinginan yang kuat.* Ia telah meminta kepada Rasulullah saw. Untuk mengangkat dirinya sebagai pemimpin, yaitu dalam perkataannya “Tidak Anda mau mengangkat saya menjadi pemimpin?” (HR. Muslim). Ia menginginkan kepemimpinan untuk mengabdikan dirinya bagi umat Islam.
2. *Motivator.* Tidak diragukan bahwa ia adalah seorang penggerak dan motivator bagi orang lain, bahkan ia merupakan orang yang paling cepat bertindak dalam memberikan nasehat kepada orang-orang.
3. *Kredibilitas.* Tidak diragukan bahwa orang yang semisal dengannya sangat jarang, cukuplah perkataan Rasulullah saw. Sebagai bukti, “Tidak ada orang asing yang berteduh dan tidak pula orang yang menetap di kampung yang lebih jujur perkataannya dari Abu Dzar”. (HR. Ibnu Majah).
4. *Percaya diri.* Ia adalah orang yang percaya diri. Jika tidak, mana mungkin ia berani meminta kekuasaan?. Mana mungkin suku Ghiffar masuk Islam melalui tangannya?. Mana mungkin ia berani berjalan di gurun pasir sendirian dan mana mungkin ia berani menghadapi para pemimpin dan pejabat dengan kebenaran?.
5. *Cerdas.* Hal itu dikarenakan persahabatannya dengan Rasulullah saw. lebih dari lima tahun, hingga ia menjadi seorang yang tanggap dan cerdas. Kecerdasannya tampak dalam banyak kesempatan dan kejadian yang berlangsung bersama Rasulullah saw.
6. *Menguasai permasalahan.* Ia mengetahui keadaan kaum muslimin, sementara kedalaman pengetahuannya dalam ajaran-ajaran Islam menjadikannya berada dalam barisan terdepan para ulama.
7. *Pengawasan diri.* Abu Dzar r.a. sangat sensitif terhadap setiap penyimpangan yang terjadi pada umat Islam atau penyimpangan dalam kehidupan dunia, sehingga hal ini menjadikan dirinya berhadapan

dengan mereka dan pada akhirnya memaksanya untuk mengasingkan diri, hidup sendiri, dan mati dalam keadaan sendirian.

Sedangkan sifat seorang pemimpin Islam menurut Thariq (2005:171) dalam bukunya “ Hal ini merupakan usaha untuk mengikuti kepemimpinan Rasulullah saw. Said Hawwa berpendapat.

- a. Pada dasarnya permasalahan ini tergantung pada kondisi dan situasi.
- b. Sebagaimana kita dituntut untuk senantiasa kita mengikuti sifat-sifat Rasulullah saw. dan berusaha agar sampai kepada kesempurnaan beliau. Oleh karena itu, kita harus meneruskan proses pengembangan kepemimpinan dan mengasah keperibadian kepemimpinan hingga akhir hayat. Meskipun dalam kenyataannya manusia tidak akan bisa mencapai derajat kesempurnaan dalam hal ini, kecuali para Nabi.
- c. Kita juga harus membedakan antara pemimpin biasa dan beberapa orang yang memimpin bangsanya seperti Fir'aun, Haman, Ataturk, Jengis Khan, dan banyak yang lain. Tidak diragukan bahwa mereka adalah pemimpin (meskipun mereka menyimpang). Mereka bisa memimpin karena mereka memiliki kemampuan untuk memimpin yang ada pada diri mereka (terkadang berbeda dari satu orang ke orang lain).

Pemimpin yang ideal menurut Saefullah (2014:165) dalam bukunya, yaitu yang memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

- 1) *Adil*, yaitu yang meletakkan segala sesuatu secara proporsional, tertib, dan disiplin. Pemimpin yang tidak berat sebelah, dan bijaksana dalam mengambil keputusan.
- 2) *Amanah*, artinya jujur, bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan seluruh titipan aspirasi masyarakat atau bawahannya. Tidak melakukan pengkhianatan kepada rakyatnya.
- 3) *Fathonah*, artinya memiliki kecerdasan.
- 4) *Tabligh*, artinya menyampaikan segala hal dengan benar, tidak ada yang ditutup-tutupi, terbuka dan menerima saran atau kritik dari bawahannya.
- 5) *Shidiq*, artinya benar, sebagai ciri dari perilaku pemimpin yang adil, semua yang dikatakan sama dengan apa yang dilakukan.

- 6) *Qana'ah*, artinya menerima apa adanya, tidak serakah, dan pandai berterima kasih kepada Tuhan. Pemimpin yang qana'ah tidak akan melakukan korupsi dan merugikan uang negara, mengambinghitamkan masyarakat dan anak buahnya.
- 7) *Siasah*, adalah pemimpin yang pandai mengatur strategi guna memperoleh kemaslahatan bagi masyarakat atau anak buahnya.
- 8) *Sabar*, artinya pandai mengendalikan hawa nafsu dan menyalurkan seluruh tenaga serta pikirannya dengan kecerdasan emosional yang optimal.

b. Ciri-ciri pemimpin yang baik

Versi Santa Clara University dan Tom Peters Group dalam Danim (2010:38), ciri-ciri pemimpin yang baik disajikan berikut ini:

- a. *Honest atau tulus*. Tunjukkan ketulusan, integritas, dan kejujuran dalam semua tindakan pribadi sebagai pimpinan. Perilaku menipu tidak akan menumbuhkan kepercayaan.
- b. *Competent atau kompeten*. Dasar tindakan pimpinan adalah alasan dan prinsip-prinsip moral. Jangan membuat keputusan berdasarkan keinginan kekanak-kanakan atau perasaan emosional.
- c. *Forward-looking atau memandang ke depan*. Tetapkan tujuan dan miliki visi masa depan. Visi harus dimiliki seluruh komunitas organisasi. Pemimpin yang efektif membayangkan apa yang mereka inginkan dan bagaimana mendapatkannya. Mereka biasanya memilih prioritas yang berasal dari nilai-nilai dasar mereka.
- d. *Inspiring atau menginspirasi*. Tunjukkan kepercayaan dalam segala hal yang dilakukan. Dengan menunjukkan ketahanan mental, fisik, spiritual, dan stamina. Pimpinan akan mengilhami orang lain untuk mencapai ketinggian baru. Lakukan tindakan mengambil alih, jika diperlukan.
- e. *Intelligent atau cerdas*. Membaca, belajar, dan mencari tugas yang menantang merupakan ciri khas.
- f. *Fair-minded atau bersikap adil*. Tunjukkan perlakuan yang adil bagi semua orang. Prasangka adalah musuh dari keadilan. Tampilan empati

dengan menjadi peka terhadap perasaan, nilai-nilai, minat, dan kesejahteraan orang lain.

- g. *Broad-minded atau berwawasan luas*. Jadilah pemimpin yang berpikir komprehensif, menerima keragaman, dan tidak menggunakan kaca mata kuda dalam berpikir dan bertindak.
- h. *Courageous atau berani*. Tampilkan kegigihan untuk mencapai tujuan dengan tanpa hambatan, karena semua dapat diatasi. Tampilkan ketenangan dan kepercayaan diri ketika berada dibawah stres.
- i. *Straightforward atau cekatan*. Gunakan penilaian untuk membuat keputusan yang baik pada waktu yang tepat.
- j. *Imaginative atau imajinatif*. Bertindaklah tepat waktu dan sesuai dengan perubahan rencana dan metode yang ada dalam pemikiran. Tunjukkan kreativitas dengan memikirkan tujuan, ide, dan pemecahan masalah baru dan lebih baik. Ini hanya bisa ditampilkan oleh pemimpin yang tidak hanya imajinatif, melainkan juga inovatif.

c. Kriteria Pemimpin yang sukses dalam Al-qur'an

Hafidhuddin (2008:120) menjelaskan ada beberapa kriteria pemimpin; Kriteria pemimpin yang sukses dalam sebuah organisasi. *Pertama*, ketika seorang pemimpin dicintai oleh bawahan. Organisasi yang dipimpinnya akan berjalan dengan baik jika kepemimpinannya dinahkodai oleh pemimpin yang dicintai oleh bawahan. Hal ini dapat dianalogikan dengan shalat berjamaah. Jika seorang imam disuatu tempat, daerah, dan masjid dicintai oleh makmumnya, maka hal itu merupakan pertanda jamaah yang baik. Shalat berjamaah yang paling baik adalah shalat yang dipimpin oleh imam yang baik, yang fasih bacaannya, dan juga dicintai oleh makmumnya. Hal ini menggambarkan dengan jelas bahwa seorang pemimpin disamping harus memiliki kemampuan untuk melakukan tugas-tugas kepemimpinan, juga harus memiliki kemampuan untuk mengelola hati. Persoalan hati merupakan persoalan yang sangat penting karena disadari benar bahwa pekerjaan yang baik adalah pekerjaan yang disertai dengan hati. Jika sebuah pekerjaan hanya didefinisikan secara mekanis tanpa ada katalisator hati, maka pekerjaan itu tidak akan mampu dilakukan dengan baik. Oleh karena itu, jelas

bahwa hati menjadi persoalan yang sangat penting dan harus diperhatikan oleh seorang pemimpin.

Kriteria *kedua* adalah pemimpin yang mampu menampung aspirasi bawahannya. Selain dicintai, pemimpin yang baik juga dapat menerima kritik dari bawahannya. Bahkan dalam sebuah hadits dikatakan,

إِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِالْأَمِيرِ خَيْرًا جَعَلَ لَهُ وَزِيرًا صَدَقَ إِنْ نَسِيَ ذِكْرَهُ وَإِنْ ذَكَرَ إِعَانَهُ (رواه النسائي)

Artinya: Jika Allah bermaksud menjadikan seorang pemimpin yang berhasil, maka Allah akan menjadikan para pembantunya itu orang-orang yang baik. Jika lupa ia diingatkan (Allah) dan sesungguhnya peringatan itulah pertolongan-Nya. (HR. Nasa'i)

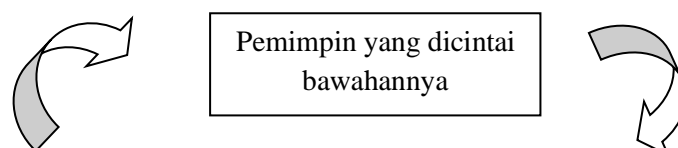
Yang dimaksud dengan para pembantunya adalah orang-orang yang baik, jika pemimpin itu melakukan sesuatu yang baik, maka bawahan akan mendukungnya, namun jika seorang pemimpin melakukan tindakan yang tidak baik, maka bawahan akan mengoreksinya. Di sanalah pentingnya mekanisme tausiyah, mekanisme saling mengoreksi dan saling menasehati.

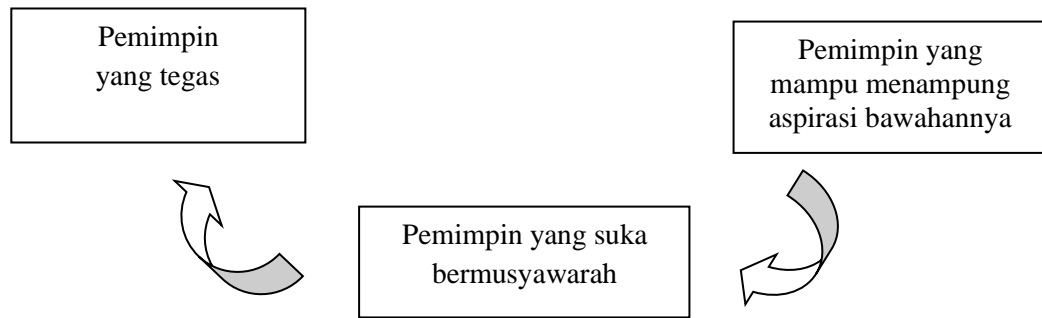
Sama halnya seperti imam dalam shalat. Jika seorang imam salah, maka makmum harus harus meluruskan dan mengoreksi. Jika seorang pemimpin dalam suatu organisasi atau perusahaan dikelilingi oleh orang-orang yang kritis, sering memberikan masukan yang berharga, maka kesuksesan yang akan diraih oleh organisasi itu merupakan suatu keniscayaan.

Kriteria *ketiga* adalah pemimpin yang selalu bermusyawarah. Seorang pemimpin selain harus siap menerima dan mendapatkan tausiyah atau kritikan, pemimpin yang sukses juga selalu bermusyawarah. Musyawarah dilakukan dengan orang-orang tertentu untuk membahas persoalan-persoalan yang berkaitan dengan kebijakan-kebijakan publik, atau yang bersangkutan dengan berkepentingan umum dari perusahaan.

Kriteria *keempat* adalah tegas. Tipe pemimpin dalam Islam tidak otoriter, melainkan tegas dan bermusyawarah serta dicintai, walaupun perusahaan yang dipimpinnya bergerak dalam bidang ekonomi.

Gambar. 2.3





d. Pemimpin Efektif

Danim (2010:37) menjelaskan seorang pemimpin yang efektif merupakan dambaan banyak organisasi, termasuk sekolah. Oleh karena fenomena kepemimpinan itu bersifat multikompleks dan unik, tidak terlalu mudah merekrut pemimpin yang benar-benar memenuhi persyaratan ideal. Di sinilah esensi bahwa organisasi tidak akan pernah dipimpin oleh orang yang tanpa cela. Sebagai rambu-rambu, berikut ini disajikan ciri-ciri pemimpin efektif yang diharapkan.

- a. Jujur. Kejujuran meningkatkan derajat kredibilitas pemimpin, sehingga membangkitkan kepercayaan dan keyakinan banyak orang kepada mereka. Bawahan ikut mendorong kebanggaan yang lebih besar pada pemimpin yang jujur dan kredibel dalam organisasi. Mereka menghendaki pemimpin yang lebih kuat semangatnya dalam kerja sama dan kerja sama tim, serta lebih menonjolkan perasaan kepemilikan dan tanggungjawab pribadi.
- b. Melakukan apa yang mereka katakan akan dilakukan.
- c. Menepati janji dan melaksanakan komitmen mereka.
- d. Memastikan tindakan-tindakan mereka konsisten dengan keinginan komunitas yang dipimpinnya.
- e. Memiliki gagasan yang jelas mengenai apa yang orang lain nilai dan apa yang bisa mereka lakukan.
- f. Percaya pada nilai yang melekat pada diri orang lain.
- g. Mengakui kesalahan. Mereka menyadari bahwa mencoba untuk menyembunyikan kesalahan adalah merusak dan mengikis kredibilitas.
- h. Menciptakan iklim saling percaya dan terbuka.
- i. Membantu orang lain untuk menjadi sukses dan merasa diberdayakan.

- j. Mendorong anggota untuk berbuat lebih banyak, tapi tahu kapan itu dorongan itu menjelma sebagai desakan terlalu banyak.
- k. Menyingsingkan lengan baju mereka. Pemimpin menunjukan anggota mereka tidak hanya sebagai boneka atau pengambil keputusan. Anggota lebih menghormati pemimpin ketika mereka menunjukan keinginan untuk bekerja bersama mereka.
- l. Menghindari ungkapan yang menimbulkan kebencian, eenggan dan resistensi. Misalnya, alih-alih seseorang mengatakan harus melakukan sesuatu, meminta pemimpin yang efektif atau merekomendasikan bahwa anggota melakukan sesuatu.

3. Komunikasi dan Kepemimpinan

Kecakapan berkomunikasi merupakan hal yang sangat urgen bagi para pemimpin atau manajer. Eksistensi seorang pemimpin dalam kepemimpinannya dapat dilihat dari berbagai bentuk kecakapannya dalam mengkomunikasikan sebuah kebijakan dan keputusan yang diambilnya. Kecakapan komunikasi merupakan bagian dari pemimpin atau manajer yang efektif dalam memimpin. Tanpa adanya komunikasi yang baik pada seorang pemimpin tidak akan berjalan baik terhadap organisasi yang di pimpinnya, komunikasi juga merupakan urat nadinya organisasi, baik organisasi pendidikan maupun nonpendidikan.

Komunikasi yang dilakukan dalam sebuah organisasi maka disebut dengan komunikasi organisasi. Lembaga pendidikan merupakan sebuah organisasi atau disebut dengan organisasi pendidikan, maka komunikasi yang digunakan personal pendidikan adalah komunikasi organisasi. Karena komunikasi adalah merupakan bagian dari manajemen, oleh karna itu seorang pemimpin adalah sebagai manajerial harus berkomunikasi dengan bawahan dan stackholder organisasi yang dipimpinnya.

Syafaruddin (2005:151) dalam kontek pendidikan, intrraksi belajar mengajar di dalam kelas dan aktivitas pengelolaan sekolah oleh kepala sekolah terhadap personil yang ada memerlukan proses komunikasi yang efektif agar tujuan pendidikan yang bermuara pada pencapaian tujuan lembaga pendidikan dapat tercapai. Proses pertukarana pesan darai pengirim pesan (*sender*) kepada

penerima pesan (*receiver*) agar muncul pengertian terhadap pesan yang diterima merupakan inti komunikasi. Pimpinan lembaga pendidikan melaksanakan musyawarah melalui rapat tahun pelajaran baru, rapat panitia ujian, rapat evaluasi pelajaran akhir tahun, dan pengambilan keputusan dilaksanakan melalui komunikasi organisasi. Demikian pula halnya dengan seorang kepala sekolah dapat mengelola sekolah dengan efektif bila komunikasi antar personil sekolah tidak berlangsung baik. Sebab kepala sekolah perlu mengkomunikasikan visinya tentang sekolah, membagikan tugas-tugas, mengkoordinasikan tugas, mengevaluasi program kerja kepada para guru dan pegawai serta kepada siswa. Dalam kedua *event* komunikasi ini baik komunikasi pengajaran maupun komunikasi organisasi di sekolah sungguh peranan komunikasi sangat strategis sekali.

Dari penjelasan diatas dapat dipahami bahwa kepemimpinan seorang tidak terlepas dari komunikasi, karna komunikasi merupakan bagian dari manajemen dan komunikasi merupakan alat berintraksi dalam organisasi, baik intraksi pimpinan kepada bawahan, bawahan kepada atasan, dan intraksi mandatar, yaitu bawahan dengan bawahan.

4. Pesantren

a. Pengertian Pesantren

Pondok Pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua di Indonesia. Pesantren hadir sebagai sebuah institusi pendidikan Islam sudah cukup lama, dapat dikatakan hampir bersamaan masuknya Islam ke Indonesia, serta sangat berperan dan berjasa dalam merebut kemerdekaan dari tangan penjajahan yang silih berganti di Nusantara. Seperti yang sebutkan Shafwan dalam bukunya (2014: 254) keberadaan pesantren di Indonesia tidak terlepas dari perkembangan masuknya Islam di Indonesia dan diiringi dengan keinginan para pemeluknya untuk mempelajari dan mendalami ajaran Islam. Pesantren merupakan salah satu pendidikan Islam tertua walaupun sejarah tidak mencatat secara pasti muncul pesantren pertama kali di Indonesia.

Haidar (2012:63) pesantren menurut sebagian para ahli berasal dari kata santri, yaitu pesantrian dengan awalan pe dan akhiran an yang berarti tempat tinggal santri.

Yasmadi (:3) kondisi obyektif pendidikan Indonesia adalah sebuah potret dualisme pendidikan, yaitu pendidikan Islam tradisional dan pendidikan modern. Pendidikan Islam tradisional diwakili pesantren yang bersifat *konservatif* dan “hampir” *steril* dari ilmu-ilmu modern. Sedangkan pendidikan modern diwakili oleh lembaga pendidikan umum yang disebut sebagai “warisan kolonial” serta madrasah-madrasah yang dalam perkembangannya telah berafiliasi dengan sistem pendidikan umum. Dari dua lembaga tersebut pendidikan tersebut, pesantren adalah sistem pendidikan yang tumbuh dan lahir dari kultur Indonesia yang bersifat *indigenus*. Lembaga inilah yang dilirik kembali sebagai model dasar pengembangan konsep pendidikan (baru) Indonesia. Seandainya Indonesia tidak mengalami penjajahan, mungkin pertumbuhan sistem pendidikan akan mengikuti jalur-jalur yang ditempuh pesantren-pesantren tersebut. Seperti pertumbuhan sistem pendidikan di negeri-negeri Barat, diman hampir semua Universitas terkenal cikal-bakalnya adalah perguruan-perguruan yang semula berorientasi keagamaan. Untuk menuju masyarakat madani, pesantren dijadikan pijakan dasar, sebab disamping lembaga ini menyimpan khazanah Islam klasik, pesantren adalah sistem pendidikan yang bersifat *Indigenous Indonesia*. sehingga, masyarakat madani yang ingin diwujudkan melalui sistem pendidikan benar-benar mencerminkan peradaban “Indonesia baru” yang bercirikan budaya lokal. Menurut Nurckolish Madjid, semboyan mewujudkan masyarakat madani akan mudah terwujud bila institusi pesantren tanggap atas perkembangan dunia modern.

Kata Dayah (dalam bahasa Aceh) berasal dari kata *zawiyah* yang bahasa Arab berarti sudut atau pojok Mesjid. Kata *zawiyah* mula-mula dikenal di Afrika Utara pada awal perkembangna Islam, yang dimaksud dengan *zawiyah* waktu itu adalah satu pojok sebuah Mesjid yang menjadi *halqah* para sufi, mereka biasa berkumpul, bertukar pengalaman, diskusi, berzikir dan bermalam di Mesjid.

Disamping *zawiyah*, dalam khazanah pendidikan pada amasa Rasulullah juga dikenal beberapa istilah yang menjadi lembaga pendidikan pada waktu itu

diantaranya adalah *Shuffah* yaitu suatu tempat yang digunakan untuk aktivitas pendidikan. Di tempat ini biasanya menyediakan tempat pemondokan bagi pendatang baru yang tergolong miskin. Di *Shuffah* ini mereka diajarkan membaca dan menghafal Al-Qur'an secara benar dan hukum Islam dibawah bimbingan langsung Rasulullah. Pada masa ini sedikitnya telah ada sembilan *shuffah* yang tersebar di kota Madinah, salah diantaranya berlokasi disamping Mesjid Nabawi. Rasulullah mengangkat Ubaid Ibnu Al-Samit sebagai guru pada *shuffah* di Madinah, pada perkembangan selanjutnya *shuffah* juga menawarkan pelajaran berhitung, kedokteran, astronomi, geneologi dan ilmu fonetik.

Bukan hanya *shuffah*, tetapi juga dikenal istilah *Kuttab* atau *Maktab*. *Kuttab* berasal dari kata dasar (*fi'il madhi*) *kataba* yang berarti menulis, sedangkan *maktab* adalah *isim makan* (keterangan tempat) yang berarti tempat menulis atau tempat dilangsungkannya kegiatan tulis menulis. Kebanyakan para ahli sejarah Islam mengatakan bahwa keduanya merupakan istilah yang sama, yaitu sebuah lembaga pendidikan Islam yang paling dasar disamping *zawiyah* dan *shuffah*. Di tempat ini diajarkan membaca dan menulis Al-Qur'an, kaligrafi, gramatikal Arab, sejarah Nabi dan hadist.

Sejak abad ke-8 lembaga ini berkembang sedemikian rupa sehingga tidak hanya mengajarkan pendidikan agama tetapi juga mengajarkan pendidikan non agama dan bahkan pada perkembangan selanjutnya *kuttab* atau *maktab* dibedakan menjadi dua, *kuttab* sebagai tempat mengajarkan agama (*religion learning*) dan *maktab* mengajarkan non agama (*secular learning*).

Sebagai bentuk perbandingan penulis mencantumkan beberapa pendapat para ahli tentang pengertian pesantren, antara lain sebagai berikut :

- a. Menurut Zamahsyari Dhofir (2010: 5) pondok pesantren dari bahasa Arab funduuq yang berarti penginapan, asrama atau wisma sederhana, karena pondok memang sebagai tempat penampungan sederhana dari tempat asalnya.
- b. Menurut Mastuhu (1994: 6), pesantren merupakan lembaga dan wahana agama sekaligus sebagai komunitas santri yang “ngaji” ilmu agama Islam. Pondok pesantren sebagai lembaga tidak hanya identik dengan makna keislaman, tetapi juga mengandung makna keaslian (indigenous)

Indonesia, sebab keberadaannya mulai dikenal pada periode abad ke 13-17 M, dan di Jawa pada abad ke 15-16 M.

- c. Dalam Departemen Agama RI direktorat jenderal kelembagaan agama Islam, pondok pesantren dan Madrasah diniyah (2003: 1) menjelaskan bahwa pesantren adalah lembaga pendidikan keagamaan yang mempunyai kekhasan tersendiri dan berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya. Pendidikan di pesantren meliputi pendidikan Islam, dakwah, pengembangan kemasyarakatan dan pendidikan lainnya yang sejenis. Para peserta didik pada pesantren disebut santri menetap, di lingkungan pesantren, disebut dengan istilah pondok. Dari sinilah timbul istilah pondok pesantren.
- d. Menurut Abudin Nata (2003: 115), pesantren merupakan subkultur pendidikan di Indonesia sehingga dalam menghadapi pembaharuan akan memberikan warna yang unik.

b. Dayah, Pesantren dan Surau

Hasbi (2013:38) lembaga pendidikan tertua dalam sejarah pendidikan di Aceh adalah *Dayah*. Lembaga pendidikan semacam dayah ini di Jawa dikenal dengan nama *pesantren*, di Padang disebut *surau*, sementara di Malaysia dan Pattani (Thailand) di sebut *pondok*. Kata dayah, juga sering diucapkan dayah oleh masyarakat Aceh Besar, diambil dari bahasa Arab zawiyah. Istilah *zawiyah*, yang secara literal bermakna sebuah sudut, diyakini oleh masyarakat Aceh pertama kali digunakan untuk sudut Masjid Madinah ketika Nabi Muhammad mengajar para sahabat pada masa awal Islam. Dalam perkembangan aktivitas dakwah dan pendidikan Islam di abad pertengahan, kata *zawiyah* dipahami sebagai pusat agama dan pusat pengajian sufi dari penganut tasawuf. Karena itu tempat-tempat ini di kala itu didominasi oleh ulama perantau, yang ingin memperdalam ilmunya dan mempertinggi intensitas ibadah dan tawadhu'nya. Kadang-kadang lembaga tersebut di bangun menjadi sekolah agama dan saat tertentu juga *zawiyah* dijadikan sebagai pondok bagi pencari kehidupan spiritual. Dari aktivitas dakwah dan pendidikan yang dilakukan oleh para pendakwah tradisional Arab dan sufi kemudian kata *zawiyah* sebagai nama lembaga pendidikan di kalangan Islam diperkenalkan di Aceh.

Kendatipun, dayah dianggap sama dengan pesantren di Jawa dan surau di Sumatera Barat, namun ketiga lembaga pendidikan tersebut tidaklah persis sama, setidaknya latar belakang historisnya. Pesantren telah ada sebelum Islam tiba di Indonesia. dalam hal ini Sugarda Poerbakawatja telah meneliti bahwa pesantren lebih mirip lembaga pendidikan Hindu, ketimbang pendidikan Arab, karena memang awalnya lembaga ini merupakan lembaga pendidikan Hindu. Hanya saja filosofinya diubah ketika masyarakat Islam mulai menguasai lembaga pendidikan ini. Istilah “pesantren” diambil dari kata “santri” mendapat penambahan “pe” di depan dan “an” di akhir, dalam bahasa Indonesia berarti tempat tinggal santri, tempat di aman para pelajar mengikuti pelajaran agama. Istilah “santri” diambil dari kata shastri (castri=India), dalam bahasa Sansekerta bermakna orang yang mengetahui kitab suci Hindu. Ketika Islam datang, tujuan lembaga ini diarahkan kepada tujuan Islam. Perbedaan lain antara pesantren dan dayah, yakni pesantren menerima anak-anak semenjak mengaji dasar (alif ba ta), sementara dayah hanya menerima orang dewasa saja. Syarat minimal yang dapat diterima di dayah adalah telah menyelesaikan sekolah dasar, maupun membaca Al-qur'an dan bisa menulis Arab.

Berbeda dengan sejarah pesantren dan dayah, surau di Minangkabau, Sumatera Barat, adalah merupakan suatu institusi penduduk asli Minangkabau yang telah ada sebelum datangnya Islam ke Minangkabau. Biasanya surau ini milik satu suku atau *indu*, dan dibangun untuk melengkapi *rumah gadang* (rumah adat) yang terdiri atas beberapa famili (dikenal *separuik* atau satu keturunan) yang tinggal di bawah kepemimpinan seorang *datuk* (kepala suku). Agaknya surau sudah pernah dipergunakan sebagai tempat untuk ritual agama Hindu-Budha sebelum Syekh Burhanuddin Ulakan memperkenalkan sistem pengajian dayah di sana. Berdasarkan hal tersebut, pada tahun 1356 Raja Adityawarman membangun surau Budha di sekitar perumahan Bakti Gombak, dan kelihatannya surau tersebut digunakan untuk melayani anak muda agar mendapat pengetahuan tentang adat istiadat. Pada masa tersebut, surau juga berfungsi sebagai tempat berkumpul, tempat musyawarah, dan tempat tidur bagi anak laki-laki yang menginjak dewasa atau laki-laki tua. Fungsi ini sesuai dengan adat Minangkabau bahwa anak laki-laki tidak punya kamar di rumah gadang, rumah orang tua mereka. Hanya anak

perempuanlah yang tinggal di rumah gadang kamar yang dibuat oleh orang tua mereka. Ketika Islam datang, surau diislamisasikan, yaitu di samping sebagai tempat pertemuan dan tempat tidur, surau menjadi tempat untuk mempelajari ajaran Islam, membaca Al-qur'an dan tempat Shalat. Manakala menjadi tempat shalat di awal perkembangan Islam, surau telah berfungsi sebagai masjid kecil.

Di Indonesia, berdasarkan peraturan tentang di keluarkannya izin operasional lembaga pondok pesantren, maka suatu pondok pesantren yang berkeinginan untuk mendapatkan izin operasional, maka harus memiliki 5 elemen Pondok pesantren. Adapun 5 unsur pondok pesantren adalah sebagai berikut:

1. Kyai

Kyai merupakan figur sentral pada suatu pondok pesantren, utamanya pondok pesantren tradisional salaf. Apalagi pondok pesantren yang didirikan oleh perorangan atau keluarga di aliran NU. Pada penyebutannya, beberapa daerah memiliki sebutan tersendiri bagi pengasuh utama pondok pesantren. Diantara sebutan lain untuk Kyai adalah :

- a. Tuan Guru
- b. Gurutta
- c. anre gurutta
- d. Inyiak
- e. Syekh
- f. Ajeungan
- g. Ustadz
- h. Dan lain sebagainya

Secara pengertian, Nurhayati Djamas "kyai adalah sebutan untuk tokoh ulama atau tokoh yang memimpin pondok pesantren". Menurut Zamakhsyar Dhofier, asal muasal kata kyai dalam bahasa Jawa dipakai untuk tiga jenis yang saling berbeda :

1. sebagai gelar kehormatan bagi benda atau hewan yang dianggap atau diyakini keramat ; contoh, "Kyai Garuda Kencana" dipakai untuk sebutan Kereta Emas yang ada di kraton Yogyakarta, Kyai Slamet, kerbau yang dianggap keramat di Solo.

2. Gelar kehormatan untuk orang-orang tua pada umumnya. (saat ini sudah jarang).
3. Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada seorang ahli agama Islam yang memiliki atau yang menjadi pimpinan pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santri. Selain gelar kyai, ia juga disebut dengan orang alim (orang yang dalam pengetahuan keislamannya).

Menurut Anwar (2011:32) Kyai pesantren dipandang kharismatik oleh masyarakat dan tidak boleh digugat juga menjadi variable penentu ketahanan pesantren, dalam kedudukan seperti itu kyai dapat juga disebut *agent of change* dalam masyarakat yang berperan penting dalam proses perubahan sosial. Berangkat dari teori tersebut dapat disimpulkan bahwa kyai berperan terhadap ketahanan pesantren terhadap perubahan, keterkaitan pesantren dengan komunitas lingkungannya dan posisi kharismatik Kyai sebagai pimpinan pesantren.

Suharto (2011:84) Kyai merupakan *Central Figure* setiap Pondok Pesantren. *Central Figure* Kyai bukan saja karena Keilmuannya, melainkan juga karena Kyai-lah yang menjadi pendiri, pemilik, dan pewakaf pesantren itu sendiri, perjuangannya tidak terbatas pada ilmu, tenaga, waktu, tetapi juga tanah dan materi lainnya diberikan demi kemajuan syiar Islam. Menurut Muthohar (2007:103) Kyai adalah tokoh Kharismatik yang diyakini memiliki pengetahuan agama yang luas sebagai pemimpin sekaligus pemilik.

2. Santri

Dalam Kamus Bahasa Indonesia, Santri adalah orang yang mendalami agama Islam; orang yang beribadat dengan sungguh-sungguh; orang yang saleh. Secara garis besar, untuk pengertian santri terkait elemen pondok pesantren, saya lebih cocok dengan pengertian umum yang dikatakan bahwa santri adalah sebutan bagi orang yang sedang menuntut ilmu agama Islam pada waktu tertentu dengan cara mukim di pondok pesantren.

Pengertian santri menurut para ahli. Selain itu, ada beberapa versi terkait asal kata santri. Peneliti Johns mengatakan bahwa santri berasal dari bahasa Tamil yang mempunyai arti guru mengaji. Peneliti yang lain (CC.Berg) berpendapat bahwa kata tersebut berasal dari Bahasa India yang memiliki arti Ahli agama

Hindu (Shastri). Anggapan A. Steenbirk bahwa sistem pesantren, sehingga semakin menguatkan pendapat CC. Berg. Ada orang Indonesia mengatakan bahwa santri berasal dari bahasa Sansakerta yang artinya paham huruf. Adapula yang mengasosiasikan dengan kata cantik. Yaitu seorang yang setia menemani sang guru.

Jumlah santri mukim minimal untuk izin operasional. Dalam aturan izin operasuonal pondok pesantren. Disebut bahwa syarat minimal santri mukim pada pondok pesantren adalah 15 orang santri.

3. Pondok atau asrama

Pada zaman dahulu, pondok atau asrama juga disebut dengan kobong. Berupa kamar atau bilik santri beristirahat dan aktivitas lainnya. Pada masa sekarang bangunan pondok pesantren atau asrama santri sudah banyak yang modern berupa tembok atau bahan lain yang representatif. Meskipun begitu, masih terdapat pula pondok pesantren yang kondisinya perlu di bantu, atau memang pesantren dengan konsep zuhud sehingga kondisi asrama masih terlihat sangat kuno dan super sederhana.

4. Masjid atau Musholla

Masjid merupakan kata bahasa arab degan arti tempat sujud. Sedangkan Musholla adalah tempat Sholat. Orang menyebut bahwa masjid atau musholla adalah tempat Ibadah bagi kaum Muslimin.

Dalam buku tipologi masjid terbitan dari Kementerian Agama, disebutkan bahwa 2 perbedaan mendasar mushola dengan masjid berdasarkan pada :

1. Kapasitas dayaampung
2. Fungsi dan peruntukannya.

Masjid bisa menampung ratusan bahkan ribuan jamaah, sedangkan musholla maksimal memuat 100 jamaah. Untuk fungsi dan peruntukan, masjid dipergunakan untuk tempat melaksanakan sholat jumat. Bagi musholla, ada yang dipergunakan , adapula yang tidak dipergunakan.

5. Kajian Kitab

Pada kode statistik lembaga pondok pesantren, ada sebuah angka yang menjadi kode bahwa pesantren tersebut menyelenggarakan kajian kitab atau tidak. Kajian kitab di pondok pesantren tentunya adalah kitab klasik atau kitab kuning.

Bukan hanya kitab sebagai terjemahan dari kata buku, kitab klasik merupakan tulisan yang masih kental aturan sastra bahasanya. Dalam pengakajian kitab klasik bukan hanya mengerti dibidang hukum syariat juga mengerti dibidang ilmu balaghah, seperti ilmu nahwu, shorof, mantiq, bayan, dan lainnya.

c. Tujuan Pesantren

Sebuah organisasi tentunya memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas dan terorganisir. Pesantren merupakan sebuah organisasi yang berjalan di bidang pendidikan, tentunya memiliki sebuah tujuan yang jelas.

Pendidikan Pesantren menurut Mastuhu seperti dikutip Damopoli (2011:82) bertujuan untuk menciptakan dan mengembangkan kepribadian muslim, yaitu kepribadian yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan, berakhlak mulia, bermanfaat bagi masyarakat.

Menurut Ali Anwar (2011:23), adapun tujuan khusus pesantren adalah sebagai berikut:

1. Mendidik santri anggota masyarakat untuk menjadi seorang Muslim yang bertaqwa kepada Allah swt, berakhlak mulia, memiliki kecerdasan, keterampilan dan sehat lahir batin sebagai warga negara yang berpancasila.
2. Mendidik santri untuk menjadikan manusia Muslim selaku kader-kader ulama dan mubaligh yang berjiwa ikhlas, tabah, tangguh, wiraswasta dalam mengamalkan sejarah Islam secara utuh dan dinamis.
3. Mendidik santri untuk memperoleh kepribadian dan mempertebal semangat kebangsaan agar dapat menumbuhkan manusia-manusia pembangunan yang dapat membangun dirinya dan bertanggungjawab kepada pembangunan bangsa dan negara.
4. Mendidik tenaga-tenaga penyuluh pembangunan mikro (kelurga) dan regional (pedesaan/masyarakat lingkungannya).
5. Mendidik santri agar menjadi tenaga-tenaga yang cakap dalam berbagai sektor pembangunan, khususnya pembangunan mental spiritual.
6. Mendidik santri untuk membantu meningkatkan kesejahteraan sosial masyarakat lingkungan dalam rangka usaha pembangunan masyarakat bangsa.

Menurut Noor (2006:52) Pembinaan, pengelolaan dan pengembangan pondok pesantren secara garis besar di arahkan mengacu kepada :

1. Kemandirian,
2. Pembentukan kader Ulama,
3. Tempat lahirnya Ulama muda,
4. Mutu pendidikan pondok pesantren.

Sedangkan menurut Masyud (2003:23) Pelaksanaan fungsi manajemen pesantren, secara umum dapat kita lihat pada komponen manajemen pesantren :

1. Kepemimpinan,
2. Pengambilan keputusan,
3. Kaderisasi,
4. Manajemen konflik.

Dari penjelasan beberapa para ahli tujuan dari pendidikan yang ada di pesantren adalah pendidikan yang membina dan melahirkan manusia yang berkompentensi dan menjadikan yang seutuhnya.

d. Sistem Pendidikan di Pesantren

Hasballah (2015: 95) pondok pesantren yang memiliki potensi besar dalam memantapkan pendidikan nasional, telah berkembang melaju sesuai dengan kebutuhan sosial. Banyak Pesantren yang mengembang pola pendidikan Madrasah hingga pendidikan tinggi Universitas ataupun Institut yang berarti bahwa dalam lingkungan Pesantren telah terjadi transformasi yang sangat mendasar mengenai hakekat dan fungsi pendidikan tidak lagi semata-mata berfungsi sebagai usaha untuk mendidik santri dalam hal pemahaman keagamaan, tetapi juga berfungsi untuk mengembangkan semua potensi pribadi anak didik, agar mampu memecahkan masalah-masalah yang bersifat keduniawian kontemporer dan mampu mengolah kekayaan alam. Hal itu berarti tujuan dan isi pendidikan pada lembaga – lembaga Pondok Pesantren sejalan dengan tujuan dan isi pendidikan Nasional.

Amin Rais (2011: 4) mengemukakan bahwa dalam mekanisme kerjanya, sistem yang ditampilkan pondok pesantren mempunyai keunikan dibandingkan dengan sistem yang diterapkan dalam pendidikan pada umumnya, yaitu :

- a. Memakai sistem tradisional yang mempunyai kebebasan penuh dibandingkan dengan sekolah modern, sehingga terjadi hubungan dua arah antara santri dan kyai.
- b. Kehidupan di pesantren menampilkan semangat demokrasi karena mereka praktis bekerja sama mengatasi problema nonkurikuler mereka.
- c. Para santri tidak mengidap penyakit simbolis, yaitu peroleh gelar dan ijazah, karena sebagian besar pesantren tidak mengeluarkan ijazah, sedangkan santri dengan ketulusan hatinya untuk masuk pesantren tanpa adanya ijazah tersebut.
- d. Sistem pondok pesantren mengutamakan kesederhanaan, idealisme, persaudaraan, persamaan, rasa percaya diri dan keberanian diri.
- e. Alumni pondok pesantren tidak ingin menduduki jabatan pemerintahan, sehingga mereka hampir tidak dapat dikuasai oleh pemerintah.

Untuk mengetahui keberadaan pendidikan pondok pesantren di Nusantara. Bahwa pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan tertua di Indonesia. Pesantren hadir sebagai sebuah institusi pendidikan Islam sudah cukup lama, dapat dikatakan hampir bersamaan masuknya Islam ke Indonesia, serta sangat berperan dan berjasa dalam merebut kemerdekaan dari tangan penjajahan yang silih berganti di Nusantara. Sistem pendidikan di pesantren dari masa ke masa itu berbeda-beda sesuai dengan situasi pada zamannya, namun indikator dari pendidikan pesantren itu terjaga, yaitu menciptakan manusia seutuhnya.

Pendidikan pesantren merupakan pendidikan tertua di Indonesia untuk menata sistem manajemen kelembagaan pesantren oleh pemerintah membuat sebuah aturan, bahwa pesantren itu dapat diakui apabila memiliki Kyai, santri, asrama, Masjid atau Musolla dan kajian kitab sebagai kurikulum pokok.

Sistem pendidikan di pesantren merupakan sistem pendidikan yang mengajarkan dan mendidik para santri dengan pola hidup sederhana dan mandiri.

5. Pengambilan Keputusan

a. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan sebuah tolak ukur utama kinerja seorang pimpinan lembaga pendidikan dalam ini pimpinan pesantren. Semua dari hasil keputusan pimpinan akan menjadi acuan berfikir dan bersikap serta berbuat dalam komunitas lembaga pendidikan pesantren. Keputusan seorang pemimpin tidak datang secara tiba-tiba, tetapi melalui sebuah proses yang cukup matang. Pengambilan keputusan yang akan diwujudkan menjadi kegiatan sebuah kelompok merupakan hak dan kewajiban.

Menurut Siagian dalam Asnawir (2006:203), pengambilan keputusan merupakan suatu pendekatan yang sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Dikatakan lebih lanjut bahwa masalah tersebut menyangkut pengetahuan tentang hakikat dari masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan mempergunakan fakta dan data, mencari alternatif yang paling rasional dan penilaian hasil yang dicapai sehingga akibat dari keputusan yang diambil akan dapat menjawab pertanyaan tentang apa yang harus diperbuat untuk mengatasi masalah tersebut dengan menjatuhkan pilihan (*choice*) pada salah satu alternatif tertentu.

Menurut Herbert A. Simon dalam Kartono (2017:146), mengemukakan tiga proses dalam pengambilan keputusan, yaitu:

1. *Intelligence activity*, yaitu proses penelitan situasi dan kondisi dengan wawasan yang inteligent.
2. *Design activity*, yaitu proses menemukan masalah, mengembangkan pemahaman dan menganalisis kemungkinan pemecahan masalah serta tindakan lebih lanjut; jadi ada perencanaan pola kegiatan.
3. *Choice activity*, yaitu memilih salah satu tindakan dari sekian banyak alternatif atau kemungkinan pemecahan.

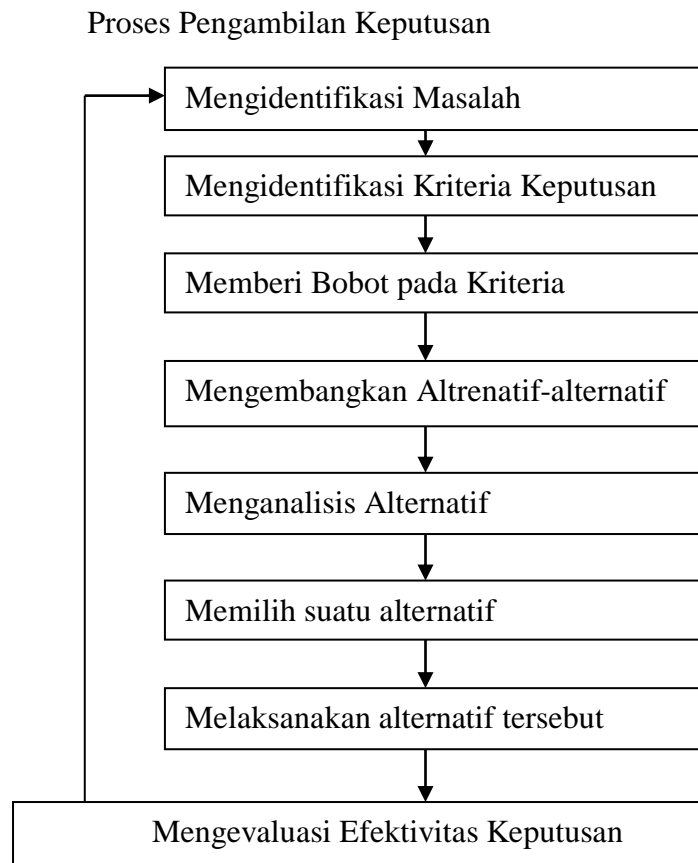
Fahmi (2016:2) keputusan adalah proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi. Rekomendasi itu selanjutnya dipakai dan digunakan sebagai pedoman basis dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, begitu besarnya pengaruh yang akan terjadi jika seandainya rekomendasi yang dihasilkan tersebut terdapat kekeliruan atau adanya kesalahan-kesalahan yang

tersembunyi karena faktor ketidakhati-hatian dalam melakukan pengkajian masalah.

Kamaluddin (2003:25) Pengambilan keputusan merupakan proses interaksi antara *input-input* sebagai bahan dasar pembentukan suatu model keputusan, yang terdiri atas tujuan organisasi, kendala-kendala intern, kriteria pelaksanaan dan berbagai alternatif pemecahan masalah. Interaksi tersebut diharapkan akan menghasilkan *output* yang baik yang berupa pelaksanaan keputusan, pengendalian, dan umpan balik.

Menurut Stephen Robbins dan Mary Coulter dalam Fahmi (2016:5) proses pengambilan keputusan merupakan serangkaian tahap yang terdiri dari delapan langkah yang meliputi: mengidentifikasi masalah, mengidentifikasi kriteria keputusan, memberi bobot pada kriteria, mengembangkan alternatif, menganalisis alternatif, memilih suatu alternatif, melaksanakan alternatif, dan mengevaluasi efektivitas keputusan, adapun proses pengambilan keputusan itu dapat dilihat pada gambar.

Gambar. 2. 4



Fahmi (2016:5) memahami lebih dalam tentang proses pengambilan keputusan ada dua pandangan mengenai proses pengambilan keputusan yang disajikan pada tabel diatas berikut ini.

Tabel. 2. 4

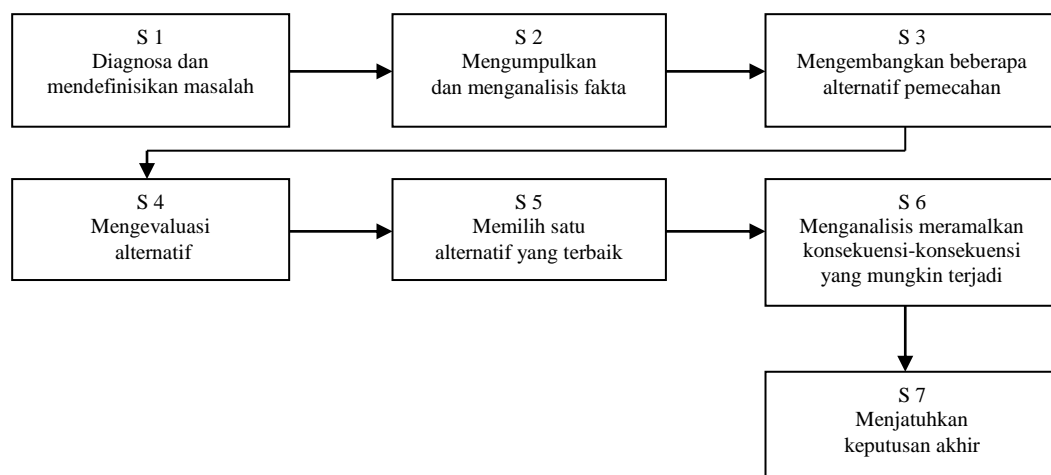
Dua pandangan mengenai proses pengambilan keputusan

Langkah Pengambilan Keputusan	Rasional Sempurna	Rasional Terbatas
1.Perumusan masalah	Telah teridentifikasi suatu masalah organisasi yang penting dan relevan	Suatu masalah yang tampak mencerminkan kepentingan-kepentingan dan latar belakang manajer itu telah teridentifikasi.
2.Identifikasi kriteria keputusan	Semua kriterianya teridentifikasi	Telah teridentifikasi serangkaian terbatas kriteria.
3.Alokasi bobot pada kriteria	Semua kriterianya dievaluasi dan diberi angka dalam rangka pentingnya bagi tujuan organisasi tersebut.	Telah dibangun suatu model sederhana untuk menilai dan memeringkatkan kriteria tadi; kepentingan diri pengambil keputusan itu sangat memengaruhi penilaian-penilaian tadi.
4.Pengembangan alternatif	Telah dikembangkan secara kreatif suatu daftar lengkap segala alternatif.	Telah teridentifikasi serangkaian terbatas alternatif yang serupa.
5.Analisis alternatif	Segala alternatif dinilai dengan kriteria keputusan tersebut serta bobot-bobotnya; konsekuensinya setiap alternatif itu diketahui.	Mulai dengan suatu keputusan yang lebih disukai, alternatif-alternatif tadi dinilai, satu demi satu, dengan kriteria keputusan itu.
6.Pemilihan salah satu alternatif	Memaksimalkan keputusan: Keputusan dengan hasil ekonomi paling tinggi dari segi tujuan organisasi tersebut itulah yang dipilih.	Keputusan yang memadai: pencarian tersebut berlanjut sampai ditemukan sesuatu yang memuaskan dan mencukupi, pada waktu itu usaha pencarian berhenti.

7.Implementasi alternatif	Karena keputusan tersebut me-maksimalkan peluang men-capai satu-satunya tujuan yang telah di-rumuskan dengan baik, se-mua anggota organisasi akan menerima pemecahan itu.	Pertimbangan politik dan ke-kuasaan akan memeng-aruhi sambutan, dan ket-erlibatan dengan keput-usan tadi.
8.Evaluasi	Hasil keputusan tadi se-cara objektif dinilai den-gan ma-salah aslinya.	Pengukuran hasil-hasil ke-putusan itu jarang sedemi-kian objektif sehingga me-nghilangkan kepentingan diri penilainya; kemungkinan es-kalasi sumber-sumber pada komitmen-komitmen terda-hulu kendati ada kegagalan sebelumnya dan bukti nyata bahwa alokasi tambahan su-mber itu tidak terjamin.

Sedangkan pola manajemen yang dikembangkan oleh A. F. James Stoner dalam Kartono (2017:147), bagan pengambilan keputusan itu dapat digambarkan sebagai berikut:

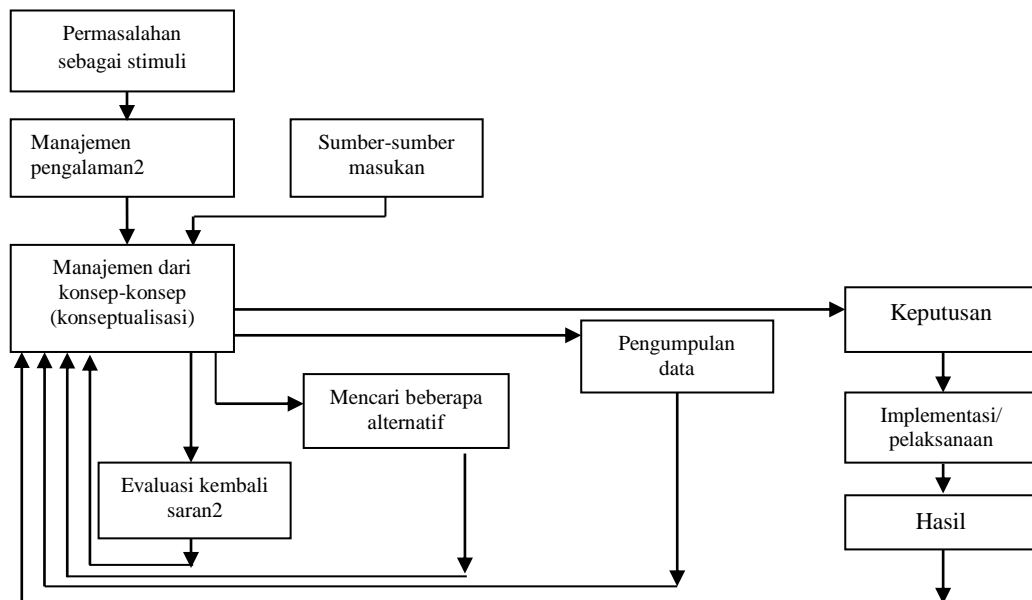
Gambar. 2.5



Menurut Paul E. Torgeroun dalam tulisannya (Kartono, 2017:147), management menggambarkan peranan pimpinan dalam pengambilan keputusan dengan bagan pada halaman berikut ini:

Gambar. 2.6

Bagan pengambilan keputusan



Kamaluddin (2003:2) Pengambilan keputusan secara umum dapat diartikan sebagai pemilihan di antara banyak alternatif. Pengertian ini mencakup:

1. Pembuatan Pemilihan (*Choice Making*)

Sebelum membuat suatu keputusan, pengambilan keputusan terlebih dahulu harus menginventarisasi seluruh perangkat untuk membuat beberapa pilihan keputusan. Pilihan keputusan memerlukan banyak pertimbangan dan disiplin ilmu yang sesuai dengan persoalan yang dihadapi.

2. Pemecahan masalah

Merupakan suatu tindakan pengambilan keputusan untuk merumuskan pemecahan masalah. Pada tahapan ini perlu ditentukan yang mengandung kelebihan dan kekurangan atas pemecahan masalah yang diusulkan, hal demikian agar dapat dibuat sebagai pedoman untuk tindakan pemilihan keputusan terbaik.

Secara khusus pengambilan keputusan didefinisikan oleh para ahli manajemen sebagai berikut:

George R. Terry “ pengambilan keputusan adalah pemilihan dari dua alternatif atau lebih”. Pengertian ini mengandung makna bahwa untuk memperoleh suatu hasil keputusan yang baik atas persoalan yang dihadapi, perlu pengambil keputusan membuat alternatif penyelesaian lebih dari dua, yang selanjutnya akan dipilih satu keputusan terbaik. Pendapat lain dikemukakan Chester Barnard yang menyatakan “analisis pengambilan keputusan yang menyeluruh merupakan penerapan teknik-teknik untuk penyempitan pemilihan”. Menurut pendapat lain, setiap alternatif perlu dianalisis dengan menggunakan alat-alat analisis tertentu guna mempersempit pemilihan, sehingga banyaknya alternatif akan terlihat mengerucut dan pilihan terbaik ada pada ujung kerucut.

Sementara itu, pendapat dari Sondang P. Siagian “pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap hakikat suatu masalah dengan pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan suatu tindakan yang paling tepat”. Pendapat Azhar Kasim menyatakan “pembuatan keputusan adalah kegiatan-kegiatan yang meliputi perumusan masalah, pembahasan alternatif dan penilaian serta pemilihan bagi penyelesaian masalah”.

Dalam menentukan tindakan manajerial harus berani mengambil keputusan dalam menentukan arah dan tujuan organisasi yang dipimpinnya. Oleh karena demikian kita melihat dari fungsi-manajemen dalam kepemimpinan. Syafaruddin (2005:44) menjelaskan pengambilan keputusan dalam fungsi-fungsi manajemen itu meliputi: 1) perencanaan, apakah tujuan akhir organisasi? Strategi apa yang digunakan dalam mencapai tujuan?, 2) Pengorganisasian, bagaimanakah pekerjaan-pekerjaan itu dirancang? Struktur organisasi yang bagaimana diperlukan? Siapa-siapa yang akan mengisi pekerjaan?, 3) Penggerakkan, bagaimanakah menggerakkan pegawai agar mereka berkinerja tinggi? Bagaimanakah kepemimpinan efektif dalam organisasi?, 4) Pengawasan, aktivitas apa sajakah dalam organisasi yang harus diawasi? Dalam hal apa sajakah penyimpangan terjadi? Bagaimanakah menggerakkan organisasi secara efektif?.

Dari penjelasan diatas, dapat dipahami bahwa pengambilan keputusan merupakan sebuah keniscayaan yang dilakukan seorang pemimpin dalam manajerial, dengan adanya keputusan-keputusan yang diputuskan, baik dalam bentuk terprogram maupun tidak terprogram atau keputusan secara kelompok maupun individu yang dilakukan pemimpin untuk bertujuan yang jelas kemana arah yang akan dibawa organisasi tersebut. Maka hasil dari sebuah keputusan terbut juga dijadikan sebagai acuan atau landasan tempat berpijaknya personal pendidikan dalam menjalankan roda organisasi, dalam hal ini adalah lembaga pendidikan. Kenapa seorang pemimpin harus berani mengambil sebuah keputusan? Karna keputusan adalah merupakan bagian dari manajemen yakni perencanaan. Namun bila suatu lembaga pendidikan tidak mengambil sebuah keputusan, maka tujuan dari lembaga tersebut tidak jelas.

Sebelum pengambilan sebuah keputusan perlu terbih dahulu diketahui akar atau pokok suatu permasalahan yang akan diputuskan. Selanjutnya diperlukan berbagai disiplin ilmu pengetahuan yang relevan dalam persoalan untuk mencari jalan keluarnya dengan merumuskan persoalan dengan berbagai alternatif-alternatif untuk menjadi pilihan serta jawaban atau keputusan yang diambil lebih tepat. Sehingga dalam alternatif-alternatif tersebut akan dievaluasi untuk penilaian dalam mempertimbangkan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang pada akhirnya dari alternatif diambil satu keputusan yang berkualitas dan terbaik untuk diimplementasikan.

b. Jenis-jenis Pengambilan Keputusan

Menurut Irham Fahmi (2016:3) menjelaskan dalam bukunya; teori pengambilan keputusan dilakukan pengklasifikasian keputusan pada dua jenis, yaitu keputusan yang terprogram dan tidak terprogram. Setiap keputusan tersebut memiliki perbedaannya masing-masing. Untuk lebih detilnya dapat kita jelaskan di bawah ini.

1) Keputusan terprogram

Keputusan yang terprogram dianggap suatu keputusan yang dijalankan secara rutin, tanpa ada persoalan-persoalan yang bersifat krusial. Karena setiap pengambilan keputusan yang dilakukan hanya berusaha membuat pekerjaan yang terkerjakan berlangsung secara baik dan stabil. Dalam realita keputusan

terprogram mampu diselesaikan di tingkat lini paling rendah tanpa harus membutuhkan masukan keputusan dari pihak sangat terkait, seperti para *middle* dan *top management*. Jika dibutuhkan keterlibatan *middle management* ini hanya pada pelurusan beberapa bagian teknis. Contoh keputusan yang terprogram adalah pekerjaan yang dilaksanakan dengan rancangan SOP (*Standard Operating Procedure*). Pada dasarnya suatu keputusan yang terprogram akan dapat terlaksana dengan baik jika memenuhi beberapa syarat di bawah ini, yaitu:

- a. Termilikinya sumber daya manusia yang memenuhi syarat sesuai standar yang diinginkan.
- b. Sumber informasi baik yang bersifat kualitatif dan kuantitatif adalah lengkap tersedia. Serta informasi yang diterima adalah dapat dipercaya.
- c. Pihak organisasi menjamin dari segi ketersediaan dana selama keputusan yang terprogram tersebut dilaksanakan.
- d. Aturan dan kondisi eksternal organisasi mendukung terlaksananya keputusan terprogram ini hingga tuntas. Seperti peraturan dan berbagai ketentuan lainnya tidak ikut menghalangi, bahkan sebaliknya turut mendukung.

2) Keputusan yang tidak terprogram

Keputusan yang tidak terprogram biasanya diambil dalam usaha memecahkan masalah-masalah baru yang belum pernah dialami sebelumnya, tidak bersifat repetitif, tidak terstruktur, dan sukar mengenali bentuk, hakikat, dan dampaknya. Pada pengambil keputusan yang tidak terprogram adalah kebanyakan keputusan yang bersifat lebih rumit dan membutuhkan kompetensi khusus untuk menyelesaikannya, seperti top manajemen dan para konsultan dengan tingkat *skill* tinggi. Contoh keputusan yang tidak terprogram adalah kasus-kasus khusus, kajian strategis, dan berbagai masalah yang membawa dampak besar bagi organisasi.

Kamaluddin (2003:25) pengambilan keputusan baik keputusan pribadi maupun keputusan kelompok di pengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- 1) Keadaan lingkungan dan nilai-nilai yang kerap kali bertentangan
- 2) Pengaruh politik
- 3) Emosionalisme

- 4) Tingkat pendidikan
- 5) Model keputusan faktual.

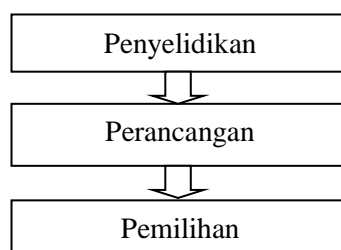
c. Tahap-tahap Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan seperti membalikan telapak tangan. Hal tersebut dikarenakan keputusan tersebut pada gilirannya akan memberi dampak terhadap banyak aspek. Oleh sebab itu, untuk mendapatkan keputusan yang akurat dan penuh dengan pertimbangan harus ada tahapan-tahapan tertentu sehingga kemungkinan timbulnya dampak negatif dari sebuah keputusan tersebut dapat diminimalisir.

Menurut Herbert A. Simon dalam Asnawir (2006:215), setidaknya ada tiga tahap yang ditempuh dalam pengambilan keputusan, yaitu: (1) tahap penyelidikan; tahap ini dilakukan dengan mempelajari lingkungan atas kondisi yang memerlukan keputusan. Pada tahap ini data mentah yang diperoleh, diolah dan diuji serta dijadikan petunjuk untuk mengetahui atau mengenal persoalan. (2) tahap perancangan; pada tahap ini dilakukan pendaftaran, pengembangan, penganalisaan arah tindakan yang mungkin dilakukan dan (3) tahap pemilihan; pada tahap ini dilakukan kegiatan pemilihan arah tindakan dari semua yang ada.

Dari ketiga tahap pengambilan keputusan yang ditawarkan oleh Herbert A. Simon diatas dapat diilustrasikan seperti pada gambar berikut:

Gambar. 2.7



d. Metode Pengambilan Keputusan

Metode pengambilan keputusan erat kaitannya dengan beberapa tahap yang ditempuh dalam pengambilan keputusan. Artinya, model-model pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seorang pemimpin atau manajer dapat dilihat dari ketiga tahapan pengambilan keputusan yang telah dipaparkan sebelumnya, yaitu: tahap penyelidikan, tahap perancangan dan tahap pemilihan. Kendati

demikian, hal penting yang perlu dibahas berkenaan dengan model atau gaya pengambilan keputusan ini adalah bahwa seorang pimpinan atau manajer perlu memenuhi beberapa persyaratan yaitu:

1. mengetahui semua perangkat alternatif dan semua akibat atau hasil yang akan diperoleh.
2. mengetahui metode dalam membuat urutan kepentingan dan semua alternatif.
3. Memilih alternatif yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.

Menurut Syamsi (2000:98), khusus pengambilan keputusan dalam kelompok, ada dua teknik yang dapat dilakukan, yaitu: *pertama*, teknik Delphi. Pada teknik ini setelah pucuk pimpinan memberitahukan adanya masalah yang perlu dipecahkan bersama, para pimpinan diminta pendapat atau ide mereka, saran-saran dan pandangan secara tertulis mengenai rencana keputusan yang akan diambilnya. Pendapat dan saran mereka disampaikan tanpa menyebutkan identitas penyarannya dalam rangka solidaritas. Setelah dikumpulkan mereka diminta untuk saling menanggapi terhadap masukan-masukan yang ada. Masukan-masukan tersebut menunjukkan adanya kontribusi kecakapan, keterampilan, kemauan dan juga kontribusi informasi. Akhirnya keputusan yang baik dapat diambilnya. Teknik Delphi ini dimaksudkan untuk menghindari hubungan langsung yang kurang enak, karena menonjolnya ide yang lebih bagus dari salah seorang dibandingkan dengan ide yang lain. Dengan teknik Delphi ini dapatlah dihindarkan perasaan tersinggung bagi yang idenya kalah baik. Tetapi keburukannya antara lain hanya karena untuk menghindari rasa tidak enak saja, maka tidak diberikan kesempatan berkomunikasi secara langsung. Padahal ada baiknya kalau ada pendapat yang lebih baik itu dianggap sebagai penambahan pengetahuan bagi yang lainnya.

Kedua, teknik kelompok nominal. Pertemuan kelompok ini merupakan pertemuan kelompok struktural yang tugasnya memberikan tanggapan dan saran secara tertulis. Setelah itu, masing-masing orang diminta menulis ide pokok atau pendapatnya di *white board* secara bergantian. Kemudian pendapat-pendapat yang telah tertulis itu dibicarakan bersama secara terbuka. Setiap ide dibicarakan sampai tuntas. Akhirnya jika tidak ada kata sepakat bulat, maka perlu *voting*.

Perbedaan kedua teknik pengambilan keputusan di atas pada pokoknya adalah bahwa teknik Delphi merupakan teknik pengambilan keputusan kelompok secara lebih tertutup; sedangkan teknik kelompok nominal lebih bersifat terbuka. Kendati demikian, teknik mana yang akan digunakan oleh seorang pimpinan atau manajer sangat tergantung kepada situasi yang berlangsung pada saat akan melakukan pengambilan keputusan.

e. Efektifitas Pengambilan Keputusan

Menentukan baik dan buruknya suatu keputusan adalah apakah keputusan tersebut akan membawa kita pada keberhasilan. Keberhasilan berarti membawa kita pada suatu peningkatan hasil. Tujuan dari peningkatan hasil keputusan merupakan alasan terakhir bagi pengembangan keterampilan pengambilan keputusan secara efektif.

Pengambilan keputusan yang efektif menurut Manulang dalam Kamaludin (2003:6) dapat dikategorikan menjadi lima tahapan yang berurutan :

1. Tahap menerima tantangan

Pengambilan keputusan dimulai manakala seseorang dihadapkan kepada suatu tantangan terhadap jalur yang sedang berlaku. Sikap tiap orang terhadap suatu tantangan berbeda-beda, ada yang mau menerima tantangan tersebut dan pada sisi yang berbeda ada yang tidak menghiraukan tantangan, bahkan ada yang menganggap tantangan sebagai ancaman. Tantangan dapat dipandang sebagai indikasi suatu ancaman atau bayangan dari suatu peluang atau kesempatan.

Apabila seseorang dihadapkan pada suatu tantangan, maka ada empat pola dasar yang dapat menempatkan pada dirinya, yaitu :

- a. Akan mengikuti proses pengambilan keputusan yang efektif melalui proses:
 - menerima tantangan
 - mencari alternatif-alternatif secara efektif
 - mengevaluasi berbagai alternatif yang tersedia
 - memilih satu alternatif dan menjadi terikat pada alternatif yang telah dipilih
 - membuat rencana penerapan terhadap keputusan yang telah

dipilih

b. Tidak menanggapi tantangan

Mereka yang tergolong pada pola ini cenderung untuk tidak merespons tantangan, karena ia tidak menyadari adanya isyarat bahaya yang akan mendekat pada dirinya. Tidak adanya isyarat tersebut dapat disebabkan oleh kurangnya informasi yang datang padanya, sehingga ia mengabaikan tantangan tersebut.

c. Menghindari tantangan

Seseorang yang sadar akan suatu tantangan yang datang sering kali ia menghindarinya. Hal demikian terjadi karena ia beranggapan bahwa tidak ada sesuatu cara untuk menghindarkan diri dari suatu bahaya. Oleh karena itu, ia akan berdiam diri tidak melakukan apa-apa terhadap tantangan, bahkan ia berusaha untuk menghindari tantangan tersebut. Tiga strategi bagi orang yang menghindari tantangan dengan alasan untuk pertahanan bagi dirinya, yaitu :

- 1) Rasionalisasi : mereka beranggapan bahwa tantangan tersebut tidak akan terjadi pada mereka.
- 2) Prokrastinasi : mereka beranggapan bahwa saat ini tidak perlu melakukan apa pun sehubungan dengan apa yang terjadi, tetapi akan mereka selesaikan di kemudian hari.
- 3) Pengalihan keputusan : mereka beranggapan bahwa apa yang terjadi bukan merupakan hasil dari perbuatannya, maka mereka tidak perlu harus bertanggungjawab kecuali bila mereka yang melakukannya.

d. Kepanikan

Kepanikan terjadi manakala seseorang yang menghadapi tantangan beranggapan bahwa ia tidak mempunyai waktu yang cukup untuk menyelesaikannya secara memuaskan. Apabila kepanikan merupakan pola yang dominan, maka orang akan cenderung cemas sehingga ia akan dengan gencar mencari suatu solusi yang dipikirkan secara tergesa-gesa.

2. Tahap mencari alternatif

Dalam memilih salah satu alternatif, sebaiknya terlebih dahulu mengetahui apa yang menjadi suatu tujuan. Sangat sulit bagi manajer membuat suatu keputusan tanpa mengerti secara jelas apa yang menjadi tujuan. Untuk memahami apa yang menjadi tujuan, dapat diterapkan suatu metode yang secara umum meliputi dua tahap. *Tahap pertama* : menjawab serangkaian pertanyaan-pertanyaan, terutama pertanyaan “mengapa” dan “bagaimana”. *Tahap kedua* : meninjau kembali semua jawaban dengan mencoba memahami sebagian dari nilai-nilai serta tujuan-tujuan secara implisit yang tercermin dalam jawaban-jawaban.

3. Tahap penilaian alternatif

Mengevaluasi suatu alternatif merupakan tahapan yang sulit karena banyak informasi yang harus dipertimbangkan, di samping itu evaluasi alternatif menyangkut kemungkinan-kemungkinan dari akibat-akibat yang tidak pasti pada masa yang akan datang dari alternatif-alternatif tersebut. Pada tahap ini harus pula memasukan unsur-unsur penilaian tentang kebaikan-kebaikan dan kelemahan-kelemahan dari masing-masing alternatif secara tepat dan cermat. Kesalahan dalam pengambilan keputusan pada akhirnya akan berakibat kegagalan dalam pencapaian tujuan. Untuk menyelesaikan tiap alternatif diperlukan informasi yang relevan terhadap keputusan yang akan diambil. Informasi tersebut dapat berupa fakta-fakta ataupun ramalan-ramalan dari berbagai sumber yang dapat dipercaya berkaitan dengan akibat-akibat yang akan timbul dari alternatif yang sedang dipertimbangkan. Pada tahapan ini, sebenarnya sudah tercapai suatu keputusan sementara yang didasarkan atas informasi yang terkumpul.

4. Tahap menentukan pilihan dan menjadi terikat

Pada tahap ini pengambil keputusan menelaah kembali semua informasi yang masuk sebelum keputusan terakhir diambil. Dia juga harus memikirkan bagaimana melaksanakan keputusan dan membuat rencana-rencana cadangan seandainya ada suatu resiko yang menjadi kenyataan. Pada tahap ini, pilihan terakhir sudah dibuat oleh

pengambil keputusan dan ia menjadi terikat pada jalur tindakan yang baru. Hal ini berarti pengambil keputusan harus tunduk terhadap keputusan yang ia buat dan akan terikat selama belum terjadi perubahan terhadap keputusan lama.

5. Tahap berpegang pada keputusan

Setiap pengambilan keputusan berharap segala sesuatunya berjalan dengan lancar sesudah keputusan diambil meskipun sering kali ada hambatan menghadang. Hambatan yang membentangi atas pelaksanaan hasil keputusan perlu dihadapi pengambil keputusan, oleh karena itu mengatasi hambatan merupakan tahap kelima dalam pengambilan keputusan efektif.

Agar dapat mengatasi hambatan, sebaiknya orang mengambil keputusan dengan menganalisa subjektif mungkin apa yang benar-benar tidak pada tempatnya, dalam proses pengambilan keputusan yang merupakan kesalahan. Pada tahap akhir ini, jika keputusan sulit dilaksanakan atau sudah dilaksanakan kemudian menemukan kegagalan di tengah jalan, jangan menunggu kegagalan berlangsung terus-menerus; ia harus dicarikan pemecahan baru sesuai dengan siklus tahapan pengambilan keputusan yang efektif.

6. Mutu Pembelajaran

a. Mutu Pembelajaran

Lembaga pendidikan merupakan layanan jasa atau dapat disebut layanan jasa pendidikan. Dalam hal ini, tidak terlepas dari adanya sebuah proses belajar mengajar yang dilakukan dalam lembaga pendidikan. Alumni merupakan produk yang lahir dari sebuah proses belajar mengajar yang dilakukan seorang pendidik dengan pembelajaran di lembaga pendidikan, baik formal maupun nonformal. Bila produk yang dilahirkan itu baik dan berkualitas tentunya tidak terlepas dari sebuah proses pembelajaran yang baik dan berkualitas juga.

Untuk mencapai tujuan pendidikan, maka secara bertahap dan terus menerus dilakukan perbaikan dan pengembangan mutu pendidikan. Senada dengan hal tersebut, sejatinya peningkatan mutu pendidikan juga ditentukan oleh

peran seorang pemimpin. Sadili (2006:287) mengatakan pemimpin merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut. James M. Black (2004:132) mengatakan yang dimaksud dengan pemimpin adalah kemampuan menyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau kerja sama dibawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan yang tertentu.

Depdiknas (2001:5), salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan seorang kepala sekolah dapat diukur mutu pendidikan yang ada di sekolah yang dipimpinnya. Dalam konteks pendidikan, pengertian mutu mencakup input, proses, dan output pendidikan. Surya (2002:12), input pendidikan adalah segala sesuatu yang harus tersedia karena dibutuhkan untuk berlangsungnya proses. Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain dengan mengintegrasikan input sekolah sehingga mampu menciptakan situasi pembelajaran yang menyenangkan (*enjoyable learning*), mampu mendorong motivasi dan minat belajar, dan benar-benar mampu memberdayakan peserta didik. Output pendidikan adalah merupakan kinerja sekolah yang dapat diukur dari kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efisiensinya, inovasinya, dan moralnya kerjanya. Dalam konsep yang lebih luas, mutu pendidikan mempunyai makna sebagai suatu kadar proses proses hasil pendidikan secara keseluruhan yang ditetapkan sesuai dengan pendekatan dan kriteria tertentu.

Proses pendidikan merupakan berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses disebut input, sedang suatu hasil disebut output. Dalam pendidikan yang berskala mikro di pesantren, proses yang dimaksud adalah proses pengambilan keputusan, proses pengelolaan lembaga, proses pengelolaan program, proses belajar mengajar, dan proses monitoring dan evaluasi dengan catatan bahwa proses belajar memiliki tingkat kepentingan tertinggi dibandingkan dengan proses-proses lainnya. Idikan

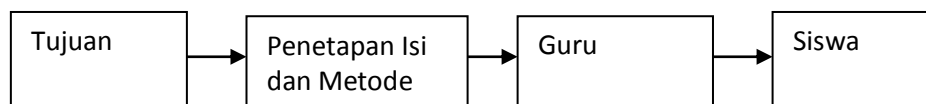
Berdasarkan konsep mutu pendidikan tersebut maka dapat dipahami bahwa pembangunan pendidikan bukan hanya berfokus pada penyediaan faktor input pendidikan tetapi juga harus lebih memperhatikan faktor proses pendidikan. Inpu pendidikan merupakan hal yang mutlak harus ada dalam batas-batas tertentu

tetapi tidak menjadi jaminan dapat secara otomatis meningkatkan mutu pendidikan. Proses pendidikan yang bermutu ditentukan oleh berbagai unsur dinamis yang akan ada dalam lembaga pendidikan itu sendiri dan lingkungannya sebagai suatu kesatuan sistem.

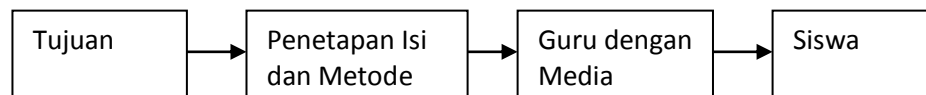
Pembelajaran pada hakikatnya merupakan suatu proses interaksi antara guru dengan siswa, baik interaksi secara langsung seperti kegiatan tatap muka maupun secara tidak langsung, yaitu dengan menggunakan berbagai media pembelajaran. Didasari oleh adanya perbedaan interaksi tersebut, maka kegiatan pembelajaran dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai pola pembelajaran. Barry Morris (1963:11) mengklasifikasikan empat pola pembelajaran yang digambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut.

Gambar. 2.8

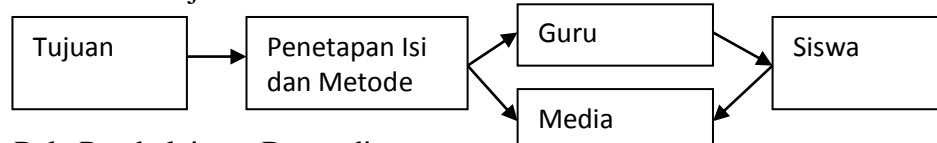
1. Pola pembelajaran Tradisional 1



2. Pola Pembelajaran Tradisional 2



3. Pola Pembelajaran Guru dan Media



4. Pola Pembelajaran Bermedia



menggunakan asas pendidikan maupun teori belajar merupakan penentu utama keberhasilan pendidikan. Pembelajaran merupakan proses komunikasi dua arah, mengajar dilakukan oleh pihak guru sebagai pendidik, sedangkan belajar dilakukan oleh peserta didik atau murid. Konsep pembelajaran menurut Corey (1986:195) adalah suatu proses dimana lingkungan seseorang secara disengaja dikelola untuk memungkinkan ia turut serta dalam tingkah laku tertentu dalam kondisi-kondisi khusus atau menghasilkan respons terhadap situasi tertentu, pembelajaran merupakan subjek khusus dari pendidikan. Mengajar menurut

William H. Burton adalah upaya memberikan stimulus, bimbingan pengarahannya, dan dorongan kepada siswa agar terjadi proses belajar.

Menurut Sabri (2010:31) pembelajaran merupakan dua konsep yang tidak bisa dipisahkan satu sama lain. Pembelajaran terdiri dari dua kata:

- a. Belajar menunjukkan apa yang dilakukan seseorang sebagai subjek yang menerima pelajaran.
- b. Mengajar menunjukkan apa yang harus dilakukan oleh pengajar.

Menurut Rusman (2017:134) menjelaskan, belajar adalah proses perubahan tingkah laku individu sebagai hasil dari pengalamannya dalam berinteraksi dengan lingkungan. Belajar bukan hanya sekedar menghafal, melainkan suatu proses mental yang terjadi dalam diri seseorang.

Muhibbin (2010:87) belajar adalah kegiatan yang berproses dan merupakan unsur yang sangat fundamental dalam penyelenggaraan setiap jenis dan jenjang pendidikan. Ini berarti berhasil atau kurang berhasilnya suatu pencapaian tujuan pendidikan sangat tergantung pada proses belajar yang dialami siswa baik ketika siswa berada di lingkungan sekolah maupun di lingkungan rumah atau keluarga sendiri. Sedangkan menurut Suryabrata (2002:230) belajar adalah membawa perubahan (dalam arti *Behavior changers*, aktual maupun potensial).

Muhibbin (2010:90) secara kuantitatif (ditinjau dari sudut jumlah) belajar adalah kegiatan pengisian atau pengembangan kemampuan kognitif dengan fakta sebanyak-banyaknya, belajar dalam hal ini dipandang dari sudut banyaknya materi yang dikuasai siswa. Secara institusional (ditinjau kelembagaan), belajar dipandang sebagai proses pengabsahan terhadap penguasaan siswa atas materi-materi yang telah dipelajari, dimana semakin bagus mutu pengajaran seorang guru, maka semakin baik pula hasil belajar siswa. Secara kuantitatif (tinjauan mutu) proses memperoleh arti pemahaman serta cara penafsiran dunia disekeliling siswa. Belajar dalam hal ini difokuskan pada tercapainya daya fikir dan tindakan yang berkualitas untuk memecahkan masalah-masalah yang kini dan nanti akan dihadapi siswa.

Sabri (2010:20) belajar adalah proses perubahan tingkah laku berkat pengalaman dan pelatihan, dimana kegiatan pembelajaran adalah perubahan

tingkah laku, baik yang menyangkut pengetahuan, keterampilan, sikap dan segenap aspek pribadi.

Sedangkan menurut Sardiman (2010:20) belajar itu senantiasa merupakan perubahan tingkah laku atau penampilan, dengan serangkaian kegiatan, misalnya dengan membaca, mengamati, mendengar, meniru dan sebagainya.

Menurut KBBI (1990:664) pembelajaran berasal dari kata “ajar”, yang artinya petunjuk yang diberikan kepada orang supaya diketahui. Dari kata “ajar” ini lahirlah kata kerja “belajar” yang berarti berlatih atau berusaha memperoleh kepandaian atau ilmu dan kata “pembelajaran” berasal dari kata “belajar” yang mendapat awalan “pem” dan akhiran “an” yang merupakan konflik nominal (bertalian dengan prefiks verbal meng-) yang mempunyai arti proses.

Pembelajaran secara umum menurut Surya (2004:7) merupakan proses perubahan, yakni perubahan dalam perilaku sebagai hasil interaksi seseorang dengan lingkungannya. Secara lengkap pembelajaran merupakan suatu proses yang dilakukan individu untuk sebuah perubahan baru secara keseluruhan sebagai pengalaman diri sendiri dalam interaksi dengan lingkungannya. Ada pengertian lain mengenai pembelajaran diantaranya pembelajaran dan latihan. Keduanya memiliki keterkaitan yang erat meskipun tidak identik. Keduanya menjadikan perubahan perilaku aspek perilaku yang berubah karena latihan, adalah perubahan dalam bentuk *skill* atau keterampilan. Pembelajaran akan lebih berhasil ketika disertai dengan latihan.

Pembelajaran menurut Sujdana, merupakan setiap upaya yang dilakukan oleh pendidik dan memberikan dampak bagi peserta didik untuk melakukan kegiatan belajar. Sedangkan Nasution mendefinisikan pembelajaran sebagai suatu aktivitas mengorganisasikan atau mengatur lingkungan sebaik-baiknya dan menghubungkannya dengan anak didik sehingga terjadi proses belajar. Lingkungan dalam hal ini meliputi guru, alat peraga, perpustakaan, laboratorium, dan sebagainya yang relevan dengan kegiatan belajar anak.

Sanjaya (2005:78) pembelajaran sendiri sangat erat kaitannya dengan belajar. Dimana kata pembelajaran merupakan dari terjemahan dari kata-kata instruction. Istilah ini banyak dipengaruhi oleh aliran psikologi kognitif-Nalistik, yang menempatkan siswa sebagai sumber dari kegiatan.

Sehubungan dengan istilah pembelajaran menurut Kunandar (2007:287) prinsip utama dalam proses pembelajaran adalah proses keterlibatan seluruh atau sebagian besar potensi diri siswa (fisik dan nonfisik) dan kebermaknaannya bagi diri dari kehidupannya saat ini dan dimasa yang akan datang (*life skill*).

Miarso (2007:545) pembelajaran adalah suatu usaha yang disengaja, bertujuan, dan terkendali agar orang lain belajar atau terjadi perubahan yang relatif menetap pada orang lain. Usaha ini dapat dilakukan oleh seseorang atau sesuatu tim memiliki kemampuan dan kompetensi dalam merancang dan atau mengembangkan sumber belajar yang diperlukan.

Sedangkan menurut Miarso (2007:546) pembelajaran yang efektif adalah yang menghasilkan belajar yang bermanfaat dan bertujuan kepada para mahasiswa melalui pemakaian prosedur yang tepat. Definisi ini mengandung dua indikator yang penting, yaitu terjadinya belajar pada mahasiswa dan apa yang dilakukan dosen. Oleh sebab itu, prosedur pembelajaran yang dipakai oleh dosen dan bukti mahasiswa belajar akan dijadikan fokus dalam usaha pembinaan efektivitas pembelajaran.

Pembelajaran merupakan proses interaksi antara peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Dalam proses pembelajaran, peserta didik dipandang sebagai individu yang unik dan berbeda antara satu dengan yang lainnya memiliki kemampuan berbeda seperti kemampuan akademik, minat, dan latar belakang.

b. Konsep Pembelajaran

Sagala (2013:61) Sering dikatakan mengajar adalah mengorganisasikan aktivitas siswa dalam arti yang luas. Peranan guru bukan semata-mata memberikan informasi, melainkan juga mengarahkan dan memberi fasilitas belajar (*directing and facilitating the learning*) agar proses belajar lebih memadai. Pembelajaran mengandung arti setiap kegiatan yang dirancang untuk membantu seseorang mempelajari suatu kemampuan dan atau nilai yang baru. Proses pembelajaran pada awalnya meminta guru untuk mengetahui kemampuan dasar yang dimiliki oleh siswa meliputi kemampuan dasarnya, motivasinya, latar belakang akademisnya, latar belakang sosial ekonominya, dan lain sebagainya. Kesiapan guru untuk mengenal karakteristik siswa dalam pembelajaran

merupakan modal utama penyampaian bahan belajar dan menjadi indikator suksesnya pelaksanaan pembelajaran. Menurut Dimiyati dan Mudjiono dalam Syaiful Sagala; Pembelajaran adalah kegiatan guru secara terprogram dalam desain instruksional, untuk membuat siswa belajar secara aktif, yang menekankan pada penyediaan sumber belajar. UUSPN No. 20 tahun 2003 menyatakan pembelajaran adalah proses interaksi peserta didik dengan pendidik dan sumber belajar pada suatu lingkungan belajar. Pembelajaran sebagai proses belajar yang dibangun oleh guru untuk mengembangkan kreatifitas berfikir yang dapat meningkatkan kemampuan berfikir siswa, serta dapat meningkatkan kemampuan mengkontruksikan pengetahuan baru sebagai upaya meningkatkan penguasaan yang baik terhadap materi pelajaran.

Sagala (2013:63.) Pembelajaran mempunyai dua karakteristik yaitu: *Pertama*, dalam proses pembelajaran melibatkan proses mental siswa secara maksimal, bukan hanya menuntut siswa sekedar mendengar, mencatat, akan tetapi menghendaki aktivitas siswa dalam proses berfikir. *Kedua*, dalam pembelajaran membangun suasana dialogis dan proses tanya jawab terus menerus yang diarahkan untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan berfikir siswa, yang pada gilirannya kemampuan berfikir itu dapat membantu siswa untuk memperoleh pengetahuan yang mereka konstruksi sendiri.

c. Model-model pembelajaran

Upaya untuk meningkatkan motivasi dan minat belajar siswa, ada beberapa hal yang dapat dilakukan, diantaranya dengan memilih model pembelajaran yang sesuai. Tidak semua model pembelajaran sesuai untuk semua tujuan pembelajaran atau materi pembelajaran. Menurut Ismail dalam Mawardi (2013:15) ada beberapa model pembelajaran yang ditawarkan untuk memecah kejenuhan dan kebakuan dalam proses pembelajaran. Model-model tersebut diantaranya adalah:

1. *Every one is a teacher here* (setiap murid sebagai guru)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Bagikan kertas kepada setiap peserta didik dan mintalah mereka untuk menuliskan sebuah pertanyaan tentang materi pokok yang telah atau sedang dipelajari, atau topik khusus yang ingin mereka diskusikan.

- b. Kumpulkan kertas-kertas tersebut, dikocok dan dibagikan kembali secara acak kepada masing-masing peserta didik diusahakan pertanyaan tidak kembali kepada yang bersangkutan.
- c. Mintalah mereka membaca dan memahami pertanyaan di kertas masing-masing, sambil memikirkan jawabannya.
- d. Undang sukarelawan (volunteer) untuk membacakan pertanyaan yang didapatnya.
- e. Mintalah dia merespon pertanyaan atau permasalahan tersebut, kemudian mintalah kepada teman sekelasnya untuk memberikan pendapat atau melengkapi jawabannya.
- f. Berikan apresiasi terhadap setiap jawaban/tanggapan.
- g. Begitu seterusnya hingga selesai (apabila memungkinkan).
- h. Guru bersama siswa melakukan kesimpulan, klarifikasi, dan tindak lanjut.

Model pembelajaran ini sesuai untuk mengulang atau memantapkan apa yang mereka pelajari. Dengan cara seperti ini, siswa tidak menyadari bahwa mereka sedang mengulangi kembali apa yang telah diberikan oleh guru. Di samping itu, melalui proses ini guru juga dapat mengevaluasi sejauh mana siswa dapat menyerap materi yang telah dipelajarinya.

2. *Writing in hrer and now* (menulis pengalaman secara langsung).

Langkah-langkah penerapan:

- a. Guru memilih jenis pengalaman yang diinginkan untuk ditulis oleh peserta didik
- b. Guru memerintahkan peserta didik untuk menulis tentang pengalaman yang tekah dipilih
- c. Guru memberikan waktu yang cukup untuk menulis. Peserta didik seharusnya tidak merasa terburu-buru. Ketika mereka selesai, guru mengajak mereka untuk membacakannya.
- d. Guru mendiskusikan hasil pengalaman mereka bersama-sama
- e. Guru bersama siswa melakukan kesimpulan, klarifikasi dan tindak lanjut.

Model pembelajaran ini diterapkan untuk melatih kemampuan siswa merespon apa yang telah ia alami melalui tulisan. Yang menjadi fokus di sini adalah isi tulisan mereka, bukan gramatikalnya. Ketidaktepatan dalam menyusun kalimat diabaikan saja. Yang terpenting adalah isi tulisan tersebut. Apakah siswa dapat menuangkan perasaan dan mengambil pelajaran dari peristiwa atau pengalaman yang ia alami. Oleh karena itu, model pembelajaran ini cocok materi non bahasa.

3. *Reading aloud* (strategi membaca dengan keras)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Guru memilih sebuah teks yang menarik untuk dibaca dengan keras. Teks disesuaikan dengan tingkat kemampuan mereka.
- b. Guru menjelaskan teks tersebut pada peserta didik secara singkat. Guru memperjelas poin-poin kunci atau masalah-masalah pokok yang dapat diangkat.
- c. Guru membagi bacaan teks tersebut menjadi beberapa bagian berdasarkan alinea atau cerita yang ada di dalamnya. Mintalah sukarelawan untuk membaca keras bagian-bagian yang berbeda.
- d. Ketika proses tersebut berlangsung, guru beberapa kali pose (jeda membaca) untuk menekankan poin-poin penting yang perlu diketahui oleh peserta didik melalui pertanyaan atau contoh.
- e. Guru bersama siswa melakukan kesimpulan, klarifikasi dan tindak lanjut.

Membaca pada umumnya adalah aktivitas pasif. Akan tetapi melalui model pembelajaran ini, siswa tidak hanya membaca atau mendengarkan saja. Sambil membaca dan teman yang lain mendengarkan, mereka juga harus mendapatkan poin-poin penting yang ada dalam bacaan.

4. *The power of two and four* (menggabung 2 dan 4 kekuatan)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Tetapkan satu masalah atau pertanyaan

- b. Beri kesempatan pada peserta didik untuk berpikir sejenak tentang masalah tersebut.
- c. Bagikan kertas pada tiap peserta didik untuk merespon terhadap permasalahan tersebut dan solusinya secara mandiri. Periksa hasil kerja mereka.
- d. Bentuklah pasangan 2 orang untuk mendiskusikan kembali permasalahan tersebut dan membuat jawaban baru. Periksa jawaban mereka.
- e. Bentuklah pasangan 4 orang untuk mendiskusikan kembali permasalahan tersebut dan membuat jawaban baru. Periksa jawaban mereka.
- f. Pastikan setiap kelompok telah membuat jawaban terbaik mereka dan tuliskan di kertas atau lainnya.
- g. Guru menemukan penjelasan dan solusi atas permasalahan yang didiskusikan tadi.
- h. Guru bersama siswa melakukan kesimpulan, klarifikasi dan tindak lanjut.

Model pembelajaran ini melatih siswa untuk saling bekerja sama dalam memecahkan masalah. Pada awalnya mereka secara individu memiliki jawaban masing-masing. Akan tetapi ketika sudah bekerja berpasangan, mereka harus mendengarkan jawaban teman lainnya. Selanjutnya, mereka juga harus dapat mencapai kesempatan untuk membuat jawaban baru. Dalam proses ini, siswa belajar untuk mendengarkan pendapat orang lain dan mengesampingkan ego pribadi.

5. *Information search* (mencari informasi)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Tersedia referensi terkait topik pembelajaran tertentu
- b. Guru menyusun indikator berdasarkan topik tersebut
- c. Guru membuat pertanyaan untuk mencapai indikator kompetensi tersebut
- d. Carilah konsep tentang topik yang akan dibahas
- e. Bagi;ah klas kedalam kelompok kecil (maksiaml 3 orang)

- f. Peserta didik diberikan tugas untuk mencari bahan tersebut di perpustakaan
- g. Setelah peserta didik mendapatkan informasi dan kembali ke kelas, guru membantu mereka dengan membagikan referensi mereka.
- h. Peserta diminta mencari jawaban selama 10 menit
- i. Diskusikan bersama-sama hasil kerja mereka dikelas
- j. Guru memberikan penguatan
- k. Guru bersama siswa melakukan kesimpulan, klarifikasi dan tindak lanjut.

Model pembelajaran ini berusaha untuk membangun sifat tanggung jawab. Melalui tugas mandiri yang diberikan, siswa berusaha untuk mencari atau memenuhi tugas tersebut. Apabila ada di antara mereka mengabaikan tugas tersebut, tentunya ia tidak akan mendapatkan informasi apa-apa. Oleh karena itu, model pembelajaran ini baik untuk melihat rasa tanggung jawab mereka terhadap tugas yang diberikan.

6. *Point-counter point* (berada pandangan sesuai perspektif)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Pilih satu topik yang memiliki dua perspektif atau lebih
- b. Bagi kelas menjadi beberapa kelompok sesuai dengan perspektif yang ada
- c. Pastikan bahwa masing-masing kelompok duduk pada tempat yang terpisah
- d. Mintalah masing-masing kelompok untuk menyiapkan argumen mereka
- e. Berikan salah satu kelompok kesempatan untuk memulai perdebatan dengan menyampaikan argumen yang disepakati dalam kelompok
- f. Mintalah kelompok lain untuk menyampaikan pandangan mereka (begitu seterusnya)
- g. Guru bersama siswa memberikan klarifikasi atau kesimpulan.

Model pembelajaran ini hampir sama dengan debat. Akan tetapi yang membedakannya adalah pada isu yang diangkat. Isu pada debat sifatnya pro dan kontra. Sedangkan pada model pembelajaran ini, isu yang

diangkat adalah yang memiliki berbagai perspektif. Dalam artian, perspektif tersebut dapat dikompromikan melalui sisi yang berbeda.

7. *Reading guide* (bacaan terbimbing)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Tentukan bacaan yang akan dipelajari
- b. Buatlah pertanyaan/kisi-kisi/bagan atau skema yang akan mereka isi melalui bahan bacaan yang diberikan
- c. Bagikan bahan bacaan beserta dengan pertanyaan/kisi-kisi/bagan atau skema yang telah dibuat
- d. Batasi waktu mereka dalam mencari jawaban tersebut
- e. Bahas hasil kerja mereka melalui pertanyaan
- f. Guru memberikan penguatan
- g. Guru bersama siswa memberikan klarifikasi atau kesimpulan.

Model pembelajaran ini hampir sama dengan *reading aloud*. Akan tetapi di sini siswa tidak diminta untuk membaca nyaring. Tugas mereka adalah membaca untuk mencari informasi berdasarkan panduan yang diberikan oleh guru. Jadi mereka tidak membaca lepas, akan tetapi ada informasi yang harus mereka temukan. Proses ini cocok untuk materi bahasa ataupun materi lainnya yang bersifat konsep.

8. *Active debate* (debat aktif)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Kembangkan suatu pertanyaan yang berkaitan dengan sebuah kasus atau isu kontroversial
- b. Bagi kelas menjadi dua kelompok; pro dan kontra
- c. Minta setiap kelompok untuk menunjuk wakil mereka sebagai juru bicara dengan posisi duduk saling berhadapan
- d. Awali dengan masing-masing juru bicara mengemukakan pandangan mereka
- e. Setelah itu, juru bicara ini akan kembali ke kelompok mereka untuk mengatur strategi guna membantah kelompok lain
- f. Hentikan perdebatan apabila sudah cukup waktu
- g. Guru bersama siswa memberikan klarifikasi atau kesimpulan.

Model pembelajaran ini menitik beratkan pada wawasan murid. Sejauh mana mereka dapat mempertahankan argumentasinya dalam berdebat. Jadi semakin banyak argumen yang mereka berikan, akan membuat mereka bertahan pada pro ataupun kontra. Di samping itu, model pembelajaran ini juga melatih siswa untuk mengeluarkan pendapat dan membantah pendapat orang lain dengan baik; berusaha untuk meredam emosi meskipun yang dihadapinya berpendapat berbeda.

9. *Index card match* (menjodohkan kartu tanya jawab)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Potonglah kertas sejumlah peserta didik di dalam kelas
- b. Bagikan kertas tersebut menjadi dua kelompok
- c. Tulis pertanyaan tentang materi yang telah diberikan sebelumnya pada potongan kertas yang telah dipersiapkan. Setiap kertas satu pertanyaan
- d. Tuliskan jawaban pada potongan kertas yang lain
- e. Kocok kertas tersebut hingga tercampur antara soal dan jawaban
- f. Bagikan setiap peserta satu potongan kertas
- g. Minta peserta untuk mencari pasangannya (pertanyaan dan jawaban)
- h. Setelah mereka menemukan pasangannya, mintalah mereka untuk duduk berdekatan. Mintalah mereka untuk membacakan pertanyaan dan jawaban secara bergantian dengan suara keras. Demikian seterusnya
- i. Guru memberikan klarifikasi atau kesimpulan.

Model pembelajaran ini diterapkan untuk melatih siswa memahami pertanyaan dan jawabannya. Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah siswa benar-benar paham materi yang telah diajarkan. Apabila mereka dapat menemukan pertanyaan dan jawaban dengan tepat, maka hal ini mengindikasikan bahwa mereka telah menyerap materi yang telah diajarkan.

10. *Jigsaw learning* (belajar melalui tukar delegasi antar kelompok)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Pilih materi yang bisa dibagi menjadi beberapa bagian

- b. Bagilah peserta menjadi beberapa kelompok sesuai dengan jumlah bagian materi yang ada, yang disebut kelompok asal.
- c. Setiap kelompok mendapat tugas membaca, memahami dan mendiskusikan serta membuat ringkasan bagian materi yang diberikan
- d. Setelah semua anggota kelompok memahami benar tentang yang didiskusikan, mereka membentuk kelompok baru, yang disebut kelompok ahli, beranggotakan 1 orang wakil dari kelompok asal
- e. Setiap anggota kelompok ahli menyampaikan /menjelaskan apa yang dia diskusikan di kelompok asal, sehingga semua anggota kelompok memahaminya
- f. Setelah semua anggota kelompok ahli memahami penjelasan sesama anggota kelompoknya, masing-masing kembali ke kelompok asal, untuk menjelaskan ke kelompok asal, hasil diskusi dari kelompok ahli
- g. Kembalikan suasana kelas seperti semula. Kemudian tanyakan apakah ada persoalan yang belum terpecahkan
- h. Berilah peserta didik pertanyaan untuk mengecek pemahaman mereka terhadap materi yang dipelajari
- i. Guru bersama siswa memberikan klarifikasi atau kesimpulan.

Pada proses pembelajaran ini, siswa diminta tidak hanya membaca dan memahami akan tetapi juga dapat menjelaskan kepada orang lain. Jadi masing-masing anggota kelompok harus memiliki tanggung jawab. Oleh karena itu, model pembelajaran ini melatih tanggung jawab siswa terhadap tugas yang diberikan untuk disampaikan kembali kepada orang lain.

11. *Role play* (bermain peran)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Tetapkan topik
- b. Tunjuk dua orang siswa/peserta didik maju ke depan untuk memerankan karakter tertentu: 10-15 menit
- c. Mintalah keduanya untuk bertukar peran
- d. Hentikan *role play* apabila dirasa sudah cukup

- e. Pada saat kedua siswa/peserta didik memerankan karakter tertentu di muka kelas, siswa/peserta didik lainnya diminta untuk mengamati dan menuliskan tanggapan mereka
- f. Guru bersama siswa melakukan kesimpulan, klarifikasi dan tindak lanjut.

Model pembelajaran ini bertujuan untuk memberikan pengalaman langsung kepada siswa. Dengan cara berperan seolah-olah mereka mengalami langsung. Metode ini memakan banyak waktu. Jadi intensitasnya tidak boleh terlalu sering.

12. Debat berantai

Langkah-langkah penerapan:

- a. Peserta didik dibagi menjadi beberapa kelompok kecil
- b. Masing-masing kelompok ditunjuk koordinator untuk menulis
- c. Mereka diberi konsep atau gagasan yang mengundang pro kontra
- d. Masing-masing kelompok memberikan pendapatnya dengan cara:
 - 1) Koordinator mengatur posisi duduk melingkar
 - 2) Setiap anggota kelompok menyampaikan ide setuju dengan alasannya, bergantian anggota yang lain tidak setuju dengan alasannya.
 - 3) Pada putaran kedua, anggota yang tadi setuju berganti menyampaikan ide tidak setuju disertai alasan, sementara yang tidak setuju berganti menyampaikan setuju disertai alasannya, demikian hingga semua anggota selesai menyampaikan pendapat bebasnya.
 - 4) Guru meminta siswa secara sukarela maju ke depan untuk menuliskan alasan yang setuju dan tidak setuju dan masing-masing kelompok tadi.
 - 5) Guru bersama siswa menyimpulkan dan melakukan refleksi serta tindak lanjut.

13. *Listening team* (tim pendengar)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Peserta didik dibagi ke dalam empat kelompok. Setiap kelompok mempunyai peran dan tugas sendiri-sendiri. Kelompok 1 (sebagai kelompok penanya) bertugas membuat pertanyaan yang didasarkan pada materi yang telah disampaikan oleh guru. Kelompok 2 (sebagai kelompok setuju) bertugas menyatakan poin-poin mana yang disepakati dan menjelaskan alasannya. Kelompok 3 (sebagai kelompok tidak setuju) bertugas mengomentari poin mana yang tidak disetujui dan menjelaskan alasannya. Kelompok 4 (sebagai pembuat contoh) bertugas membuat contoh atau aplikasi materi yang baru disampaikan oleh guru.
- b. Guru menyampaikan materi pelajaran. Setelah selesai, kelompok-kelompok tersebut diberi waktu untuk melaksanakan tugas sesuai dengan yang diterapkan. Tugas guru hanya memberikan pengarahan agar empat kelompok tersebut mengemukakan tugasnya dengan baik. Selain itu, guru memberikan komentar jika ada pendapat kelompok yang menyimpang terlalu jauh dari materi pelajaran.
- c. Guru melakukan klarifikasi, kesimpulan dan tindak lanjut.

14. *Team quiz* (pertanyaan kelompok)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Guru memilih topik yang dapat dipresentasikan dalam tiga bagian, misalnya tentang pernikahan dan perceraian dalam Islam.
- b. Guru membagi peserta didik menjadi tiga kelompok.
- c. Guru menjelaskan bentuk sesinya dan memulai presentasi. Guru membatasi presentasi sampai 10 menit atau kurang.
- d. Guru minta tim A menyampaikan kuis yang berjawaban singkat. Kuis ini tidak memakan waktu lebih dari lima menit untuk persiapan. Tim B dan C memanfaatkan waktu untuk meninjau lagi catatan mereka.
- e. Tim A menguji anggota tim B. Jika tim B tidak bisa menjawab, tim C diberi kesempatan untuk menjawabnya.
- f. Tim A melanjutkan ke pertanyaan selanjutnya kepada anggota tim C, dan mengulangi proses yang sama.

- g. Ketika kuis selesai, guru melanjutkan pada bagian kedua pelajaran, dan menunjuk tim B sebagai pemimpin kuis.
- h. Setelah tim B menyelesaikan ujian tersebut, guru melanjutkan pada bagian ketiga dan menentukan tim C sebagai pemimpin kuis.
- i. Permainan diakhiri dengan klarifikasi, penyimpulan dan tindak lanjut oleh guru dan siswa.

15. *Small group discussion* (diskusi kelompok kecil)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Bagi kelas menjadi beberapa kelompok kecil (maksimal 5 murid) dengan menunjuk ketua dan sekretaris.
- b. Berikan soal studi kasus (yang dipersiapkan oleh guru) sesuai dengan Standar Kompetensi (SK) & Kompetensi Dasar (KD).
- c. Instruksikan setiap kelompok untuk mendiskusikan jawaban soal tersebut.
- d. Pastikan setiap anggota kelompok berpartisipasi aktif dalam diskusi.
- e. Instruksikan setiap kelompok melalui juru bicara yang ditunjuk menyajikan hasil diskusinya dalam forum kelas.
- f. Klarifikasi, penyimpulan dan tindak lanjut oleh guru dan siswa.

16. *Card sort* (mensortir kartu)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Guru menyiapkan kartu berisi tentang materi pokok sesuai SKI KD mapel (Catatan: a) perkiraan jumlah kartu sama dengan jumlah murid di kelas, dan b) isi kartu terdiri dari kartu induk/topik utama dan kartu rincian).
- b. Seluruh kartu diacak/dikocok agar campur.
- c. Bagikan kartu kepada murid dan pastikan masing-masing mencocokkan satu (boleh dua).
- d. Perintahkan setiap murid bergerak mencari kartu induknya dengan mencocokkan kepada kawan sekelasnya.
- e. Setelah kartu induk beserta seluruh kartu rinciannya ketemu, perintahkan masing-masing membentuk kelompok dan menempelkan hasilnya di papan secara urut.

- f. Lakukan koreksi bersama setelah semua kelompok menempelkan hasilnya.
- g. Mintalah salah satu penanggung jawab kelompok untuk menjelaskan hasil sortir kartunya, kemudian mintalah komentar dari kelompok lain.
- h. Berikan apresiasi setiap hasil kerja murid.
- i. Lakukan klarifikasi, penyimpulan dan tindak lanjut melibatkan guru dan siswa.

17. *Gallery-walk* (pameran berjalan)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Peserta dibagi dalam beberapa kelompok
- b. Kelompok diberi kertas plano/*flip cart*
- c. Tentukan topik pelajaran
- d. Hasil kerja siswa ditempel di dinding
- e. Masing-masing kelompok berputar mengamati hasil kerja kelompok lain
- f. Salah satu wakil kelompok menjelaskan setiap apa yang ditanyakan oleh kelompok lain
- g. Koreksi bersama-sama
- h. Klarifikasi dan penyimpulan.

18. *Musykilat ath-thullab* (problematika murid)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Guru memberikan potongan kertas kosong kepada siswa agar diisi pertanyaan gramatika yang belum dipahami
- b. Potongan kertas yang telah diisi dengan pertanyaan tadi diberikan kepada teman sebelahnya untuk dibaca dan diberi tanda checklist jika ingin mengetahui jawabannya. Jika tidak harus diberikan langsung pada teman berikutnya
- c. Kertas pertanyaan tadi harus bergulir sampai kembali kepada pemiliknya. Kemudian dihitung tanda checklist pada kertas tersebut
- d. Kertas yang paling banyak mendapatkan checklist merupakan masalah yang mendapatkan prioritas jawaban

- e. Pertanyaan-pertanyaan yang belum terjawab, dapat diselesaikan pada pertemuan berikutnya
- f. Guru melakukan kesimpulan, klarifikasi dan tindak lanjut.

19. *Istintajiyah* (pengambilan kesimpulan)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Guru memberikan contoh-contoh kalimat pola tertentu
- b. Guru menjelaskan kalimat nomor 1 dan 2 dengan memberi garis bawah pada kata tertentu
- c. Siswa diminta membandingkan dengan kalimat nomor 3 dan 4 pada kata yang bergaris bawah apakah kedudukannya sama dengan nomor 1 dan 2
- d. Setelah siswa mengidentifikasi perbedaannya, maka guru menjelaskan pola kalimat pada nomor 3 dan 4
- e. Buatlah contoh yang lain agar siswa lebih memahami tentang permasalahan yang sedang dibahas
- f. Guru melakukan kesimpulan, klarifikasi dan tindak lanjut.

20. *Tahlil al-akhta'* (analisis kesalahan)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Siswa diminta menulis sebuah karangan pendek sesuai dengan topik yang dibahas
- b. Setelah dikoreksi, guru mengidentifikasi dan mengklarifikasi mana kesalahan yang banyak terjadi (*common mistake*) serta mana yang merupakan kesalahan lebih sedikit terjadi.
- c. Siswa diminta menganalisa secara bersama-sama kesalahan yang banyak terjadi
- d. Guru menjelaskan letak kesalahan dan membetulkannya berdasarkan kaedah kebahasaan
- e. Guru melakukan kesimpulan, klarifikasi dan tindak lanjut.

21. *Ikhtiyar al-jumal* (memilih kalimat sempurna)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Buatlah beberapa kalimat; sebagian kalimat itu tidak tepat kaedah kebahasaan dan sebagian lagi sesuai dan benar

- b. Kalimat-kalimat tersebut ditulis pada potongan-potongan kertas, kemudian diacak
- c. Siswa dibagi dalam beberapa kelompok. Masing-masing kelompok diberi 10-20 potongan kertas yang berisi kalimat benar dan salah
- d. Siswa diminta untuk memisahkan kalimat yang benar dan yang salah
- e. Guru memeriksa hasil kerja mereka dan menanyakan alasan meletakkan kalimat-kalimat tersebut pada kelompok benar atau salah
- f. Guru memberikan penguatan untuk membenarkan kalimat yang salah tersebut.

22. *Ta'birus surah* (mendeskripsikan gambar)

Langkah-langkah penerapan:

- a. Guru menyiapkan gambar terkait dengan materi pelajaran
- b. Siswa diminta untuk mengamati gambar secara cermat
- c. Bagilah siswa ke dalam beberapa kelompok
- d. Semua anggota kelompok diminta untuk mencatat kosa kata sebanyak-banyaknya berdasarkan pengamatan mereka terhadap gambar tersebut
- e. Selanjutnya setiap kelompok menyusun kalimat dan menulisnya dipapan tulis
- f. Selanjutnya setiap kelompok mendeskripsikan tentang gambar yang diamatai
- g. Guru memberikan penguatan dan klarifikasi.

23. Strategi ceramah plus

Langkah-langkah penerapan:

- a. Awali dengan cerita atau gambar/ilustrasi menarik
- b. Ajukan kasus atau masalah
- c. Ajukan pertanyaan
- d. Berikan kata-kata kunci
- e. Beri contoh dan analogi
- f. Gunakan multimedia
- g. Beri kesempatan siswa menjawab pertanyaan dan memberi contoh
- h. Selingi penyajian dengan aktivitas singkat (jika memungkinkan)
- i. Terapkan materi pembelajaran pada masalah

- j. Minta siswa mengkaji ulang materi yang disampaikan.

d. Proses Pembelajaran

Sagala (2013:63) Proses pembelajaran atau pengajaran kelas (Classroom Teaching) menurut Dunkin dan Biddle berada pada empat variabel interaksi yaitu (1) variabel pertanda (*presage variables*) berupa pendidik; (2) variabel konteks (*context variables*) berupa peserta didik, sekolah, dan masyarakat; (3) variabel proses (*process variables*) berupa interaksi peserta didik dengan pendidik; dan (4) variabel produk (*product variables*) berupa perkembangan peserta didik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dunkin dan Biddle selanjutnya mengatakan proses pembelajaran akan berlangsung dengan baik jika pendidik mempunyai dua kompetensi utama yaitu: (1) kompetensi substansi materi pembelajaran atau penguasaan materi pelajaran; dan (2) kompetensi metodologi pembelajaran.

Sagala (2009:167) Proses belajar adalah membangun makna/pemahaman, oleh si pembelajar, terhadap pengalaman informasi yang disaring dengan persepsi, pikiran, perasaan, sebagaimana dijelaskan pada tabel belajar membangun makna berikut.

Tabel. 2.7

Belajar Membangun Makna

Perlu:	Agar:	Caranya?
>Mengalami langsung	>banyak indera yang terlibat sehingga proses membangun makna terbantu	>pengamatan >berbuat, alat peraga >percobaan >(cara lain:....?)
>Komunikasi	>makna terkomunikasikan kepada orang lain sehingga terbuka untuk mendapat tanggapan	>pajangan >presentasi >laporan kelompok >menurutmu? >maksudmu? >(cara lain:...?)
>Interaksi	>mempermudah pembangunan makna >persepsi atau makna yang keliru akan terkoreksi	>belajar kelompok >lempar kembali pertanyaan >diskusi >(cara lain:...?)

>Refleksi	>menyadari kekurangan dan kelebihan diri >makna yang terbangun menjadi semakin mantap	Umpan balik G: >mengapa demikian? >apa hal itu berlaku untuk...? >(cara lain:...?)
-----------	--	---

e. Prinsip-prinsip Pembelajaran dalam Islam

Abd. Mukti (2016:175) aktifitas pembelajaran merupakan hal penting dalam pendidikan dan pengajaran. Hal ini dikarenakan transfer pengetahuan dalam pendidikan dan pengajaran itu berlangsung melalui kegiatan pembelajaran tersebut. Dengan demikian pembelajaran itu sering diasumsikan sebagai sebuah proses. Proses ini melibatkan banyak faktor antara lain faktor, tujuan, guru, peserta didik, kurikulum, metode pembelajaran, dan sarana prasarana. Agar proses pembelajaran tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien, yang apada gilirannya akan membawa keberhasilan, maka haruslah pembelajaran dalam Islam itu didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

1) Prinsip Tadarruj dan Tartib

Perkataan *tadarruj* menurut bahasa berarti: berangsur-angsur; tahap demi tahap; sedikit demi sedikit. Menurut prinsip *tadarruj* ini, bahwa janganlah seorang pelajar mempelajari materi pelajaran (kognitif) berikutnya sebelum ia benar-benar memahami materi pelajaran sebelumnya. Frans Rosenthal menamakan *tadarruj* ini dengan gradual. Begitu juga materi pelajaran itu hendaklah diberikan secara sistematis. Inilah yang dinamakan dengan prinsip tartib. Prinsip *tadarruj* dan *tartib* ini dikemukakan oleh al-Ghazali (450/1058-505/1111). Kemudian diikuti pula oleh Ibnu Khladun (734/1332-808/1406).

2) Prinsip Metodologis

Diasumsikan guru dalam pendidikan dan pengajaran sebagai agen pembelajaran. Berhasil tidaknya pembelajaran itu sedikit banyaknya sangat ditentukan oleh faktor metode yang digunakan guru tersebut. Nabi SAW menganjurkan umat Islam agar berbicara dengan manusia menurut kemampuan akal nya. Agar materi pembelajaran yang diberikan guru kepada para pelajar dalam pembelajaran itu dapat dipahami dengan baik hendaklah disampaikan dengan menggunakan metode yang tepat. Ada beberapa metode yang dapat

digunakan dalam pembelajaran antara lainialah: menghafal, ceramah, diskusi atau debat, dan seminar. Ibnu Khaldun mengkritik pembelajaran yang terlalu banyak menggunakan metode menghafal. Menurutnya metode menghafal sebaiknya digunakan seperlunya saja terutama dalam pembelajaran al-Qur'an dan Hadits. Kedua pengetahuan agama ini memang diperlukan banyak menghafal.

Akan tetapi Ibnu Khaldun menganjurkan agar metode diskusi lebih sering digunakan dalam pembelajaran. Menurutnya, kejatuhan moral umat Islam di Afrika Utara sebagaimana yang ia lihat pada abad ke-14, salah satu penyebab utamanya adalah karena ditinggalkannya metode diskusi tersebut. Sebelumnya al-Ghazali menyatakan, bahwa manfaat yang dapat diambil dari metode diskusi ialah melalui metode diskusi ini dapat dipahami dengan mudah ilmu-ilmu 'aqliyah dan naqliyah. Menurut Noeng Muhadjir ada lima kelebihan metode diskusi yakni: (1) metode diskusi melibatkan semua pelajaran secara langsung dalam proses belajar; (2) setiap pelajar dapat menguji tingkat pengetahuan dan penguasaan bahan pelajarannya masing-masing; (3) metode diskusi dapat menumbuhkan dan mengembangkan cara berpikir dan sikap ilmiah; (4) dengan mengajukan dan mempertahankan pendapatnya dalam diskusi diharapkan para pelajar dapat memperoleh kepercayaan akan kemampuan diri sendiri; (5) metode diskusi dapat menunjang usaha-usaha pengembangan sikap sosial dan sikap demokrasi para pelajar.

Tradisi pembelajaran Islam sudah memperkenalkan metode seminar. Dikatakan metode seminar ini dilaksanakan pada Madrasah Nizhamiyah Naisabur. Untuk nara sumbernya, seminar itu menghadirkan dua guru besar, yakni Abu Ishak al-Syirazi (w. 476/1083), Rektor Madrasah Nizhamiyah Baghdad, dan satu lagi al-Juwaini, Rektor Madrasah Nizhamiyah Naisabur. Seminar tersebut menampilkan dua topik yaitu: (1) "Ijtihadnya orang yang Shalat mengenai arah kiblat kemudian ternyata keliru", dan (2) "Kedudukan wali mujbir bagi gadis". Metode seminar ini pula yang digunakan al-Ghazali dalam mengajar di Madrasah Nizhamiyah Baghdad.

3) Prinsip Psikologis

Para pakar pendidikan mengkonsepsikan pelajar sebagai objek pembelajaran dalam pendidikan. Oleh karena itu para guru dalam menyampaikan

materi pembelajaran kepada para pelajar dituntut memperhatikan perkembangan jiwa mereka, agar materi pembelajaran tersebut dapat dipahami dengan baik. Menurut ilmu jiwa (psikologi) perkembangan anak-anak lebih mudah memahami yang mahsus (konkrit) daripada yang *ma'qul* (abstrak). Menurut Ibnu Khaldun, sebagaimana yang dikutip Nasharuddin Thaha, bahwa anak-anak yang lemah tanggapannya dan kurang kuat memahami yang *ma'qul*, hendaklah dipermudah dengan yang *mahsus*. Dengan demikian Ibnu Khaldun menganjurkan dalam mengajarkan anak-anak dapat dibantu dengan contoh-contoh berupa benda yang dapat dilihat. Hal ini berarti Ibnu Khaldun dalam mengajarkan anak-anak merekomendasikan guru-guru mempergunakan alat peraga. Alat peraga ternyata sangat diperlukan dalam pembelajaran untuk memudahkan jalannya pelajaran, dan hal ini sesuai pula dengan ilmu jiwa perkembangan.

f. Pembelajaran yang efektif

Setyosari (jurnal 2014:vol.1) Pembelajaran yang efektif dapat di definisikan sebagai pembelajaran yang berhasil mencapai tujuan belajar peserta didik sebagaimana yang diharapkan oleh guru.

a. Model pembelajaran efektif

Model pembelajaran efektif, mencakup empat hal pokok, yaitu: 1) kualitas pembelajaran, 2) tingkat pembelajaran yang memadai, 3) ganjaran dan, 4) waktu. Sedangkan, kualitas pembelajaran merujuk pada aktivitas-aktivitas yang di rancang dan tindakan-tindakan yang dilakukan pembelajaran dan peserta didik, termasuk didalamnya bahan-bahan atau pengalaman belajar (kurikulum) serta media yang kita gunakan.

b. Konsep dan Indikator pembelajaran efektif

Bistari (jurnal 2017:vol.1) Untuk mengkaji keefektifan suatu fokus pembelajaran yang umum dilakukan yakni berupa uji statistik seperti uji beda dengan melihat signifikansi efektifitasnya. Namun demikian, dapat juga dilakukan dengan memperhatikan kualitas pembelajaran yang dilakukan. Suatu penerapan pembelajaran yang memfokuskan pada model, metode, pendekatan, strategi, trik, teknik dan media dapat dilakukan suatu kajian tentang keefektifan penggunaan salah satu bentuk pengkondisian pembelajaran tersebut. Ada lima indikator

pembelajaran efektif, yaitu: 1) pengelolaan pelaksanaan pembelajaran, 2) proses komunikatif, 3) respon peserta didik, 4) aktifitas belajar, 5) hasil belajar. Untuk kelima indikator pembelajaran efektif saling terkait dan saling mendukung. Pembelajaran dikatakan efektif, bila semua indikator di maksud mencapai kategori minimal baik.

g. Tantangan Bagi Pendidikan dan Pembelajaran

Adapun tantangan dalam menjalankan proses pendidikan di suatu lembaga pendidikan merupakan hal tak terlepaskan baik dalam menjalankan pendidikan maupun proses pembelajaran. Menurut Ali Idrus dalam bukunya (2009:128) tantangan bagi pendidikan dan pembelajaran di Indonesia sebagai berikut:

a. Kebijakan pendidikan yang adil bagi semua

Masalah lain yang dihadapi dunia pendidikan kita yang juga memiliki kaitan erat dengan sistem adalah kebijakan pemerintah yang banyak dianggap merugikan rakyat, Pentingnya pendidikan bagi masa depan bangsa belum menjadi pikiran utama para elite-politik pengambil kebijakan, tetapi hanya sebagai sarana perebutan proyek. Banyak RUU yang tidak berpihak pada kepentingan rakyat disahkan dengan mengatasnamakan rakyat.

b. Komersional pelayanan pendidikan

Adanya konsep otonomi secara makro, mengesankan upaya terselubung pemerintah untuk menghindari tanggung jawab penyisihan dana APBN sebesar 20 persen bagi pendidikan sesuai dengan amanat konstitusi. Masalahnya adalah kemandirian institusi pendidikan yang dibuat pemerintah juga sampai pada adanya kemandirian dari segi pendanaan. Walhasil, institusi pendidikan harus memutar otak untuk bisa membiayai jalannya aktivitas pendidikan secara independen.

Dampak terburuk dari konsep BHMN adalah semakin mahal biaya pendidikan yang berakibat pada semakin banyaknya masyarakat yang tidak mampu membiayai pendidikan anak-anaknya. Masih banyaknya masyarakat tidak mampu menyekolahkan anaknya karena faktor kemiskinan. Sebagai contoh orang miskin tidak mampu menyekolahkan anaknya di Fakultas Kedokteran, meskipun anaknya mempunyai potensi.

c. Beasiswa kurang tepat sasaran

Program beasiswa yang diharapkan membantu masyarakat untuk memperoleh pendidikan yang layak tidaklah tanpa kendala. Terkadang beasiswa diterima oleh orang-orang yang tidak berhak menerimanya atau tidak tepat sasaran. Disamping itu adanya penyelewengan dana pendidikan. Akibatnya harapan sebagian masyarakat untuk memperoleh pendidikan yang layak hanyalah menjadi hisapan jempol belaka.

d. Sarana dan prasarana

Tidak berhenti sampai disini, Carut-marut dunia pendidikan di negara kita ini semakin parah dengan tidak meratanya sarana dan prasarana pendidikan. Khususnya di daerah terpencil, suasana belajar dan mengajar sangat jauh dari kondusif karena banyak gedung sekolah yang sudah tidak layak pakai sehingga kegiatan belajar mengajar harus dilakukan dengan segala keterbatasan yang ada masih terbatas. Masih terbatasnya sarana dan prasarana kegiatan belajar mengajar, terutama di daerah terpencil seperti buku pelajaran, alat laboratorium/praktik, ruang pelajaran dan lain-lain perlu menjadi bahasan khusus bagi para elite politik dinegeri ini.

Sistem pendidikan yang sering berganti-ganti, bukanlah masalah utama, yang menjadi masalah utama adalah pelaksanaan dilapangan, kurang optimal. Terbatasnya fasilitas untuk pembelajaran baik bagi pengajar dan yang belajar.

e. Kualitas dan Kuantitas Pendidik

Dibeberapa daerah masih kekurangan guru, baik dari segi kualitasnya maupun jumlahnya, namun di daerah lain justru kelebihan guru. Hal ini kurangnya pemerataan di daerah. Sulitnya menyediakan guru-guru berbobot untuk mengajar di daerah-daerah tersebut disebabkan profesi guru di daerah-daerah kurang mendapat apresiasi, dimana guru-guru daerah hanya digaji dengan gaji yang rendah sehingga banyak guru-guru profesional yang enggan di salurkan ke daerah.

Pendidikan di Indonesia tertinggal jauh karena kurang sadarnya masyarakat mengenai betapa pentingnya pendidikan dalam membentuk generasi mendatang sehingga profesi ini tidak begitu di hargai dan dipandang sebelah mata.

f. Kesadaran Masyarakat

Pentingnya pendidikan bagi masa depan bangsa belum menjadi kesadaran umum, tetapi hanya menjadi kesadaran pribadi-pribadi. Masih rendahnya motivasi masyarakat untuk terlibat dalam penyelenggaraan pendidikan. Banyak orang tua yang hanya membiayai pendidikan anaknya tapi kurang mengawasi perkembangan anaknya. Kita semua harus menyadari bahwa proses perubahan harus dari diri sendiri, dari hal yang paling kecil kemudian hal-hal yang lebih besar, lingkungan dan orang lain.

g. Minat baca rendah

Kesadaran masyarakat diatas mencakup berbagai hal yang berkaitan dengan suksesnya pendidikan di Indonesia, termasuk juga disini adalah kesadaran dalam hal membaca. ‘Hidup adalah pembelajaran. Belajar dimulai dari membaca. Membaca tyllisan, simbol maupun realitas empirik...”

h. Gaya hidup dan teknologi

Semakin pesatnya teknologi dan informasi justru menjadi masalah dalam dunia pendidikan di Indonesia karena masyarakat belum mampu mem-filter hal-hal yang masuk, termasuk gaya hidup hedonis. Para pelajar banyak yang suka meniru hal-hal yang negatif.

h. Solusi masalah pendidikan dan pembelajaran

Ali Idrus (2009:141) Pembaharuan pendidikan pada level daerah otonom, dengan demikian, menjadi bersifat imperatif bagi setiap upaya daerah untuk menggali dan menembangkan berbagai potensi yang dimilikinya. Oleh karena itu, agar pendidikan di daerah dapat berkembang dengan baik, dan dengan demikian memiliki dampak yang positif bagi pengembangan potensi daerah.

- a. Profesionalisme Layanan Pendidikan
- b. Kesenjangan dan Keseimbangan
- c. Jalur Pendidikan
- d. Manajemen Berbasis Sekolah

B. Hasil Penelitian Relevan

Adapun hasil penelitian relevan penulis mengambil beberapa jurnal, sebagai berikut:

10. Zaini Hafidh dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kyai dalam peningkatan kualitas pondok pesantren Ar-Risalah di Kabupaten Ciamis”. Hasil dari penelitian ini sebagai berikut: 1) KH. Asep Saefulmillah menjalankan peran kepemimpinannya baik peran interpersonal, informational serta decisional dengan sangat baik, serta optimalisasi aset pesantren untuk peningkatan kualitas pondok pesantren, 2) Dalam proses pengambilan keputusan KH. Asep Saefulmillah menekankan pada proses mufakat/ *participation decision making* sebagai bagian dari kepemimpinan demokratis.
11. Mansur Hidayat dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Model Komunikasi Kyai dengan santri di pesantren Raudhatul Qur’an An-Nasimiyyah”. Hasil dari penelitian sebagai berikut: 1) Model komunikasi Kyai dengan santri di pesantren di pengaruhi oleh konsep Akhlak, Status Kyai dan kharisma Kyai, 2) Pendidikan akhlak merupakan cara membentuk komunikasi dalam peasantren yang memudahkan manajemen transfer ilmu ke santri. Status dan kharisma Kyai merupakan faktor penambah legitimasi komunikator dalam konteks pondok pesantren. Peneliti menyimpulkan bahwa konstruksi model komunikasi Kyai dan santri terbentuk dari intensitas interaksi yang tinggi antara Kyai dengan santri.
12. Sri Wulandari dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Pola Komunikasi Kyai di pondok pesantren Sidogiri Pasuruan dan pondok pesantren Bumi Shalawat Sidoarjo Jawa Timur”. Hasil penelitian ini peneliti membuat kesimpulan bahwa pola komunikasi Kyai di kedua pondok pesantren ini, yaitu: 1) Kyai di pondok pesantren Sidogiri hanya berkomunikasi dengan anggota pengurus tertentu, 2) Kyai dapat berkomunikasi secara langsung dengan anggota pengurus. Artinya, Kyai dapat kapan saja, di aman saja, dan dengan siapa saja melakukan komunikasi yang berkaitan dengan permasalahan dan bagian tertentu yang ada di pondok pesantren. Pola komunikasi seperti ini merupakan pola

komunikasi berbentuk roda. Artinya, komunikasi Kyai bersifat terbuka disesuaikan dengan permasalahan dan bagian-bagian yang ada di pondok pesantren Bumi Shalawat, 3) Konten komunikasi Kyai di kedua pondok pesantren adalah komunikasi yang berhubungan dengan tugas atau perintah. Sehingga pesan yang disampaikan pun lebih kepada pesan yang bersifat intruktif yaitu perintah, inovatif yaitu gagasan atau ide, pemeliharaan yaitu evaluasi termasuk kritik.

13. Rosita Megawati Lumbantobing dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Peranan Komunikasi dalam Kepemimpinan organisasi di Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kota Sibolga”. Hasil dari penelitian ini yaitu: 1) Jaringan komunikasi yang berlangsung menunjukkan bahwa aliran pesan yang terjadi tidak hanya sebatas jaringan komunikasi formal, tetapi juga komunikasi informal, 2) Metode yang dilakukan berlangsung secara variatif dalam berbagai metode. Metode yang paling sering di gunakan adalah metode lisa, disamping adanya metode tulisan dan elektronik, 3) Dalam berkomunikasi diantara pimpinan dengan bawahan hampir tidak ditemui adanya hambatan atau gangguan yang cukup berarti. Karena pada dasarnya mereka telah memahami tugas dan fungsi pokok masing-masing.
14. Marzuki dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Pengambilan Keputusan Sekolah melalui Manajemen Strategik pada Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Bandar Baru”. Hasil penelitiannya sebagai berikut: 1) Mekanisme pengambilan keputusan dilakukan dengan kegiatan identifikasi permasalahan, merumuskan tujuan, menentukan alternatif, menentukan solusi, dan menentukan keputusan; 2) Pertimbangan dalam pengambilan keputusan dilakukan dengan alur musyawarah antara guru dan karyawan; 3) Implementasi pengambilan keputusan dilaksanakan melalui legalisasi keputusan, rancangan operasional, sosialisasi dan komunikasi, aksi dan tindakan, pengawasan, review dan evaluasi; dan 4) Sosialisasi keputusan diterapkan melalui penjelasan secara terbuka dengan wakil kepala sekolah dan dilaksanakan sesuai rencana.

15. Rosi Rosita dkk, dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Usaha Kepala Sekolah dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam di MTs Al-Inayah Bandung”. Hasil dari penelitiannya sebagai berikut: 1) MTs Al-Inayah Bandung sudah mengalami peningkatan mutu yang baik. Dibawah kepemimpinan Kepala Sekolah yang handal, MTs Al-Inayah Bandung kini dapat menjadi salah satu lembaga pendidikan Islam yang berada di garda depan dan mampu menghasilkan output yang berprestasi; 2) Usaha Kepala Sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan, yaitu: a) meningkatkan profesionalisme guru dengan menciptakan aturan bagi guru, menempatkan guru sesuai kemampuannya, memberi kepercayaan dan motivasi, melakukan pembinaan; b) meningkatkan mutu sarana prasarana melalui pembenahan sarana prasarana; c) meningkatkan mutu proses pembelajaran dengan mengembangkan model pendidikan yang Islami, membenahi metode pembelajaran, menata mutu kurikulum; d) meningkatkan prestasi siswa dengan mengadakan kegiatan pemantapan, pelajaran tambahan, kerjasama dengan lembaga bimbingan belajar, membimbing guru agar menciptakan pembelajaran efektif, menciptakan budaya sekolah yang disiplin, menyediakan berbagai ekstrakurikuler, mengirimkan siswa dalam berbagai perlombaan.
16. Ahamd Sabri, dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “ Kebijakan dan Pengambilan Keputusan dalam Lembaga Pendidikan Islam”. Hasil penelitiannya sebagai berikut: 1) apapun bentuk kebijakan dan keputusan yang diambil senantiasa mengacu kepada visi dan misi tersebut tanpa mengabaikan nilai-nilai yang terkandung didalamnya; 2) Secara teknis, pengambilan keputusan dalam pendidikan Islam mesti didasarkan kepada musyawarah untuk mencapai mufakat sehingga hasil dari keputusan secara bersama itu dapat pula dipertanggungjawabkan secara bersama.
17. Danang Rizky Permadani, dkk., dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Pembuatan Keputusan”. Hasil penelitiannya sebagai berikut: (1) peran kepala sekolah dalam peran proses pembuatan keputusan yaitu peran regulatif, demokratif, dan persuasif; (b) proses pembuatan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah yaitu

mengadakan workshop, mengidentifikasi masalah, alternatif pemecahan masalah, penentuan alternatif yang dipilih dan pembuatan keputusan; (c) faktor yang mendukung kepemimpinan kepala sekolah dalam pembuatan keputusan yaitu semua pihak terbuka akan masalah yang dihadapi sekolah dan memberikan kebebasan untuk berpendapat dalam pembuatan keputusan.

18. Harris Yuanda, dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Pola Komunikasi dalam Mengatasi Masalah Belajar di SMA Negeri 3 Putra Bangsa Lhoksukon”. Hasilnya penelitiannya sebagai berikut: Pola komunikasi yang efektif yang diterapkan ke dalam sistem sekolah. Pola komunikasi yang efektif tersebut didapat melalui serangkaian kegiatan yang meliputi identifikasi masalah belajar melalui komunikasi verbal dan nonverbal peserta didik, menciptakan proses belajar yang menyenangkan, aktivitas komunikasi antar pribadi dalam kegiatan konseling serta membangun komunikasi dan hubungan yang efektif melalui kegiatan pembukaan diri.

Dari beberapa hasil jurnal diatas, komunikasi antar pribadi merupakan bentuk komunikasi yang dapat membangun komunikasi dan hubungan yang efektif. Hubungan dan komunikasi yang efektif dapat diperoleh melalui pembukaan diri yang dilakukan oleh pimpinan dan bawahan di dalam seluruh rangkaian kegiatan mengatasi masalah yang dihadapi dalam menjaga kesolidan organisasi dimulai dari mengidentifikasi masalah hingga melakukan penyelesaian.

Di dalam komunikasi pimpinan serta kebijakan dalam mengambil keputusan-keputusan yang diambil mesti dengan pertimbangan yang matang sebelum keputusan tersebut diberlakukan. Ini merupakan sebuah keterhatian dan ketelitian oleh seorang pemimpin atau manajer. Komunikasi pemimpin sangat menentukan arah peningkatan kualitas lembaga pendidikan tersebut. Seorang pemimpin harus profesional serta bijak dan mempertimbangkan dengan baik dalam mengambil sebuah keputusan yang akan diterapkan didalam organisasi yang dipimpinnya dalam mewujudkan kualitas yang baik.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

H. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara yang beralamat di Jalan Kutacane-Blangkejeran Km. 22 Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara Provinsi Aceh.

2. Waktu Penelitian

Waktu Penelitian pada penelitian ini dilaksanakan mulai Februari 2018 s/d April 2018.

I. Latar Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Badrul Ulum yang beralamat di Jalan Kutacane-Blangkejeran Km. 22 Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara berdiri pada tanggal 8 Agustus 1985 M. bertepatan dengan tanggal 21 Dzulqa'idah 1406 H. didirikanlah pondok pesantren Badrul Ulum Pada awalnya tempat belajar dilakukan di meunasah/mersah (*Bahasa Gayo*) Desa Lawe Penanggalan dengan jumlah pelajar sebanyak 10 orang. Dua (2) tahun kemudian yakni pada tahun 1988 seluruh kegiatan pondok pesantren dipusatkan dilokasi saat ini pesantren berada. Seiring dengan perkembangan zaman pada tahun 1990 mulailah berkembang dengan datangnya tamu-tamu silih berganti baik dari daerah provinsi, pusat bahkan tamu dari mancanegara yaitu Malaysia, Thailand dll.

Pondok pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Keamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara berdiri diatas tanah seluas 16.293 m² yang semuanya sudah bersertifikat dari Badan Pertanahan Nasional. Pendirian Pondok Pesantren Badrul Ulum dengan nomor akte notaris nomor 08 tahun tertanggal 5 Juli 2010 (akte terbaru).

Di Kabupaten Aceh Tenggara memiliki 34 pesantren yang memiliki tiga tipe, yaitu Salafiyah (tradisional), modern, dan gabungan salafiyah dan modern. Pondok pesantren Badrul ulum merupakan pondok pesantren yang

menyelenggarakan sistem pendidikan salafiyah (tradisional) dan pendidikan modern.

Pondok pesantren sangat berperan aktif hubungan kemasyarakatan, di kecamatan Ketambe pesantren Badrul Ulum merupakan satu-satunya pesantren yang ada di kecamatan tersebut dan permasalahan agama yang ada di desa-desa mereka merujuk ke pesantren Badrul Ulum tentang apa yang mereka kurang mengerti serta ingin penjelasan yang lebih mendalam soal pengetahuan agama. Begitu juga kegiatan keagamaan pesantren Badrul Ulum sering dijadikan sebagai sentral, misalnya memperingati maulid akbar pada setiap tahunnya pesantren Badrul Ulum tempat pelaksanaannya sementara unsur kepanitiaan berasal dari desa-desa yang ada di seputar kecamatan Ketambe.

Adapun bidang pendidikan formal di Pondok Pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara pada tahun 1994 s/d 2006 didirikan berbagai jenjang pendidikan mulai dari RA/TK, MIS, MTs, SMP, MAS dan SMK Teknik Komputer dan Jaringan dimana sampai saat ini jumlah siswa/i berfluktuasi (berfariasi), jumlah pelajar saat ini 390 orang untuk seluruh jenjang pendidikan sedangkan jumlah tenaga pendidik saat ini 37 orang.

Adapun bidang wirausaha yang dikembangkan di Pondok Pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara Pada tahun 1996 dirintislah usaha ternak sapi/lembu dan kambing untuk kebutuhan aqiqah dan qurban. Kemudian pada tahun 1997 didirikan koperasi Al-Muntaha, pada tanggal 1 januari 2012 lahir pula CV. Ashabina yang bergerak dibidang jasa yaitu ; General Kontaktor, Angkutan Darat, Distributor, peragenan, serta Travel Haji dan Umroh. Ini semuanya dilahirkan bertujuan untuk menopang pendanaan di pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara.

Pondok Pesantren Badrul Ulum yang tidak kalah pentingnya dengan pesantren lain, karena tenaga pengajar 70% dwifungsi, yaitu mampu mengajar pendidikan umum dan juga mampu mengajarkan kitab-kitab klasik dan mereka juga hampir semua berpendidikan sarjana.

Dipilihnya pondok pesantren Badrul Ulum sebagai tempat penelitian karena pondok pesantren Badrul Ulum mendapat peringkat tipe “A” oleh Badan Dayah Aceh (Badan khusus menangani pendidikan pesantren di Provinsi Aceh)

dan meningkatnya prestasi yang diraih oleh pesantren tersebut, sementara lembaga pesantren tersebut jauh dari pusat kota kabupaten dan geografisnya didaerah pegunungan, namun sedemikian tetap diminati oleh masyarakat. Yang tidak kalah pentingnya membuat penulis menarik meneliti pesantren Badrul Ulum, karena tenaga pengajar 70% dwifungsi, yaitu mampu mengajar pendidikan umum dan juga mampu mengajarkan kitab-kitab klasik dan mereka juga semua berpendidikan sarjana.

Sejak berdirinya pondok pesantren Badrul Ulum pada tahun 1985 hingga sekarang (2017) dan telah mengalami pergantian pimpinan sebanyak 2 kali, pimpinan yang pertama serta pendiri adalah Allahu yarham Alm. Abuya Tengku Udin Syamsuddin sekaligus pendiri sejak tahun 1985 hingga wafatnya beliau pada tanggal 4 Mei 2017, dan setelah hayat beliau tidak ada, maka pimpinan pondok pesantren tersebut dilanjutkan oleh putra beliau, yaitu Tengku Abdul Khalil, M.PdI hingga sekarang. Jumlah tenaga pendidik dan tenaga kependidikan 37 orang, pimpinan 1 orang, dan wakil pimpinan 2 orang yang semuanya non PNS. Sedangkan jumlah santri hingga saat ini mencapai 450 orang yang berasal dari berbagai kabupaten di Aceh dan bahkan ada juga berasal dari provinsi di luar Aceh, seperti Provinsi Sumatera Utara dan Riau.

J. Metode dan Prosedur Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Pada jenis penelitian ini termasuk penelitian yang hanya menggambarkan fenomena yang terjadi secara pasti dan mendetail dilapangan seta menjelaskan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena yang diamati serta memecahkan masalah yang ada, baik fenomena alamiah maupun yang buat oleh manusia. Metode ini dilaksanakan secara terperinci, dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga pendidikan atau kelompok tertentu.

Sayuthi Ali (2002:59) penelitian kualitatif menggunakan alamiah. Artinya, penelitian ini mengasumsikan bahwa kenyataan-kenyataan empiris terjadi dalam suatu konteks sosio-kultural yang saling terkait satu sama lain. Karena itu, menurut paradigma alamiah setiap fenomena sosial harus diungkap secara holistik. Paradigma alamiah disebut penelitian kualitatif, karena penelitian ini

menggunakan teknik kualitatif. Peneliti berusaha menggambarkan fenomena sosial secara holistik tanpa perlakuan manipulatif. Keaslian dan kepastian merupakan faktor yang sangat ditekankan. Karena itu, kriteria kualitas lebih ditakankan pada relevansi, yakni signifikansi dan kepekaan individu terhadap lingkungan sebagaimana adanya. Penelitian kualitatif, karena menekankan pada keaslian, tidak bertolak dari teori secara deduktif (*a priori*) melainkan berangkat dari fakta sebagaimana adanya. Rangkaian fakta yang dikumpulkan, dikelompokkan, ditafsirkan, dan disajikan dapat menghasilkan teori. Karena itu, penelitian tidak bertolak dari teori tetapi menghasilkan teori, yang sering disebut *grounded theory* (teori dari dasar).

Sugiiyono (2009:15) pada penelitian ini peneliti menggunakan metode kualitatif yaitu “metode yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan data yang dilakukan secara *purposive* dan *snowbaal*, teknik pengumpulan data dengan tringulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif kualitatif dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi”.

Alasan peneliti menggunakan metode ini karena masalah yang diteliti adalah komunikasi pimpinan pesantren dalam mengambil keputusan peningkatan mutu pembelajaran di pondok pesantren Badrul Ulum Aceh Tenggara masih samar-samar dan sifatnya dinamis, serta peneliti secara khusus untuk menggali bagaimana komunikasi pimpinan pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara dengan pendidik dan tenaga kependidikan serta stakeholder lainnya dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan memutuskan suatu kebijakan yang berorientasi pada peningkatan mutu di pondok pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara.

Alasan yang lain peneliti memilih pendekatan ini karena pendekatan kualitatif deskriptif bersifat sementara boleh jadi berubah tidak sesuai dengan fenomena yang terjadi dilapangan, karena pendekatan kualitatif yang diteliti yaitu yang bersifat fenomenologi, peneliti dituntut dapat menggali informasi lebih mendalam tentang permasalahan yang diteliti dari berbagai sumber data dari tempat meneliti.

Mengacu pada penjelasan diatas, penulis memandang bahwa pendekatan kualitatif deskriptif sangat tepat digunakan dalam penelitian yang penulis lakukan.

K. Data dan Sumber Data

Menurut Lofland dalam Moleong (2016:157) sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana yang tersebut dalam Sugiyono (2009:139) adalah data primer dan data sekunder

1. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara).

Adapun data primer dalam penelitian ini di peroleh melalui observasi dan interview pimpinan pesantren, wakil pimpinan, guru, dan staf. Jenis data yang diperoleh berupa kata-kata dan tindakan yang diamati atau yang diwawancarai kemudian peneliti mencatat melalui tertulis atau rekaman. Pengambilan data melalui wawancara dan observasi dilakukan secara langsung oleh peneliti, agar data yang diperoleh lebih dapat dipercaya tentang kebenarannya dan dapat dipertanggungjawabkan.

2. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, misalnya dari orang lain lewat atau lewat dokumen.

Adapun data sekunder dalam penelitian ini berupa literatur, dokumentasi pesantren di pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabuptaen Aceh Tenggara, serta informasi lain yang berkaitan dengan yang diteliti. Seluruh data ini diperuntukkan untuk memperkuat data primer yang diperoleh.

L. Instrumen dan Prosedur Pengumpulan Data

1. Instrumen

Sugiiyono (2009:14) Pada penelitian kualitatif menekankan merupakan pendekatan yang menekankan pada hasil pengamatan peneliti dilapangan, sehingga peneliti dapat menyatu dengan situasi dan fenomena yang diteliti. Oleh sebab itu pada penelitian kualitatif yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti itu sendiri. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono

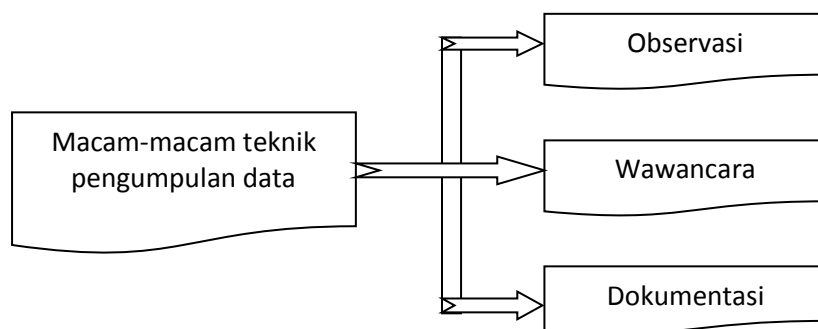
“Dalam penelitian kualitatif tidak ada pilihan lain daripada menjadikan manusia sebagai instrumen penelitian utama. Alasannya ialah bahwa segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah fokus penelitian, hipotesis yang digunakan, bahkan hasil yang diterapkan itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti ada jelas sebelumnya. Segala sesuatu masih perlu dikembangkan sepanjang penelitian itu. Dalam keadaan yang serba tidak pasti dan tidak jelas itu, tidak ada pilihan lain dan hanya peneliti itu sendiri sebagai alat satu-satunya yang dapat mencapainya”.

2. Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2016:225) dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta (*participan observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi. Menurut Sugiyono dipahami bahwa teknik pengumpulan data dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar. 3. 1

Macam-macam Teknik Pengumpulan data



Penulis disini menggunakan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik, yaitu:

1. Observasi

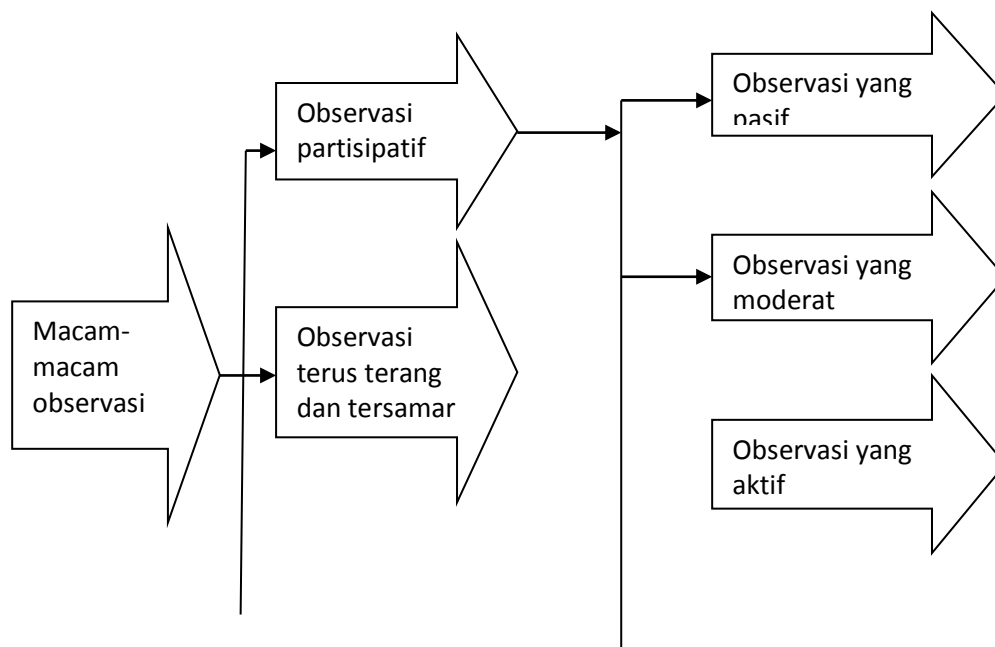
Moh. Nazir (2005:175) Pengumpulan data dengan observasi langsung atau dengan pengamatan langsung adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut. Pengamatan baru tergolong sebagai teknik pengumpulan data, jika pengamatan tersebut mempunyai kriteria berikut:

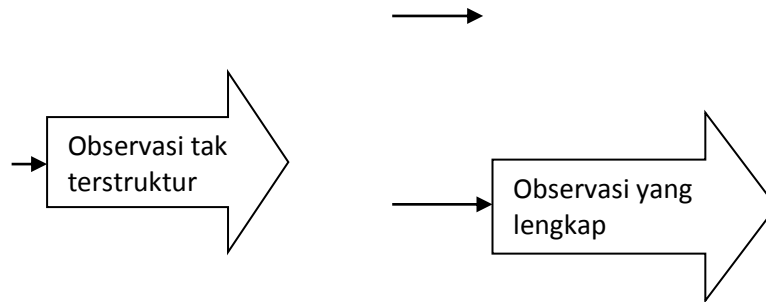
- a. pengamatan digunakan untuk penelitian dan telah direncanakan secara sistematis;
- b. pengamatan harus berkaitan dengan tujuan penelitian yang telah direncanakan;
- c. pengamatan tersebut dicatat secara sistematis dan dihubungkan dengan proposisi umum dan bukan dipaparkan sebagai suatu set yang menarik perhatian saja;
- d. pengamatan dapat dicek dan dikontrol atas validitas dan reliabilitasnya.

Menurut Nasution dalam Sugiyono (2016:226) menyatakan bahwa, observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Data itu dikumpulkan dan sering dengan bantuan berbagai alat yang sangat canggih, sehingga benda-benda yang sangat kecil (proton dan elektron) maupun yang sangat jauh (benda ruang angkasa) dapat diobservasi dengan jelas.

Kemudian adapun menurut Sanafiah Faisal dalam Sugiyono (2016:226) mengklasifikasikan observasi menjadi observasi berpartisipasi (*participant observation*), observasi yang secara terang-terangan dan samar (*overt observation dan covert observation*), dan observasi yang berstruktur (*unstructured observation*). Selanjutnya Spradley, dalam Susan Stainback dalam buku Sugiyono membagi observasi berpartisipasi menjadi empat, yaitu pasive participation, moderate partisipation, active partisipation, dan complete partisipation.

Dari pengertian diatas dapat digambarkan sebagai berikut:





Gambar. 3. 2. Macam-macam teknik observasi

Adapun observasi pada penelitian ini langsung pada tempat penelitian yang menjadi obyek observasi adalah pondok pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara yang dilakukan penelitian secara langsung tanpa perantara pihak ketiga. Tujuan observasi ini sebagai alat bantu dalam pengumpulan data serta penguatan hasil wawancara di lapangan lebih memastikan keabsahan data dan kebenaran terjadinya pada topik penelitian ini, yaitu komunikasi yang diperankan oleh pimpinan pesantren Badrul Ulum dengan pendidik, tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan peningkatan mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara. Begitu juga langkah-langkah strategi yang dilakukan pimpinan dalam meningkatkan mutu pembelajaran yang dijalankan di pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara.

2. Wawancara

Wawancara (*interview*) menurut Irawan Soehartono (2004:67) adalah pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pewawancara (*pengumpul data*) kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam dengan alat perekam (*tape recorder*). Teknik wawancara dapat digunakan pada responden yang buta huruf atau tidak terbiasa membaca dan menulis, termasuk anak-anak. Wawancara juga dapat dilakukan dengan telepon.

Pada penelitian ini peneliti melakukan wawancara untuk mendapatkan informasi yang benar sebagai informannya yaitu pimpinan, pendidik, dan tenaga kependidikan pondok pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara. Adapun peneliti mewawancarai informan yang disebutkan diatas tentang bagaimana komunikasi pimpinan pesantren dengan pendidik dan tenaga kependidikan dalam

pengambilan keputusan peningkatan mutu pembelajaran di pondok pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara?, bagaimana mutu pembelajaran di pondok pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara?, bagaimana komunikasi pimpinan pesantren dalam pengambilan keputusan peningkatan mutu pembelajaran di pondok pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara?.

3. Dokumentasi

Adapun dokumen-dokumen yang diteliti untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah dokumen yang terdapat di lokasi penelitian yaitu, pondok pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara.

Menurut Moleong (2002:161) dokumentasi sudah lama digunakan untuk penelitian sebagai sumber data, karena dalam banyak hal dokumen sebagai sumber data dapat dimanfaatkan untuk menguji, menafsirkan, dan bahkan untuk meramalkan.

Sedangkan menurut Irawan Soehartono (2004:70) studi dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan kepada subjek penelitian. Dokumen yang diteliti dapat berupa berbagai macam, tidak hanya dokumen resmi. Dokumen dapat dibedakan menjadi *dokumen primer*, jika dokumen ini ditulis oleh orang yang langsung mengalami suatu peristiwa; dan *dokumen sekunder*, jika peristiwa dilaporkan kepada orang lain yang selanjutnya ditulis oleh orang ini.

Pada penelitian ini dokumentasi digunakan sebagai sumber data yang dimanfaatkan untuk menafsirkan kejadian yang terdapat di lapangan, dapat diartikan bukti pembenaran atas apa yang telah didapati lewat wawancara. Kemudian dokumen yang dominan digunakan pada penelitian ini bentuk dokumen primer, yaitu dokumen yang ditulis oleh peneliti dari orang yang langsung mengalami suatu peristiwa.

M. Prosedur Analisis Data

Prosedur atau teknik analisis data merupakan sebuah proses menyusun atau mengolah data yang bersumber dari tempat penelitian dengan tujuan untuk mendapat hasil yang baik. Pada analisis data ini bersifat induktif dimana peneliti

melakukan proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil observasi lapangan, wawancara, dan dokumentasi dengan cara memecahkan, mengorganisasikan, mengklasifikasikan, dan menjabarkan sehingga peneliti menemukan apa yang penting dan bermakna serta membuat kesimpulan dan rekomendasi agar mudah dipahami. Penganalisisan data disini adalah data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pimpinan, pendidik, tenaga kependidikan, dan steacholder pondok pesantren Badrul Ulum yang beralamat di jalan Kutacane-Blangkejeren Km. 22 Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupataen Aceh Tenggara, catatan lapangan, dan bahan pendukung lainnya, sehingga mudah dipahami dan temuan dapat diinformasikan kepada orang lain.

N. Pemeriksaan Keabsahan Data

Penelitian pendekatan kualitatif, temuan data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang terjadi sesungguhnya pada obyek yang diteliti. Perlu diketahui, bahwa kebenaran realibilitasi data menurut penelitian kualitatif tidak hanya bersifat tunggal, tetapi jamak dan tergantung pada konstruksi manusia, dibentuk dalam diri seseorang sebagai hasil proses mental tiap individu dengan berbagai latar belakangnya. Sugiyono (2016:269) uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility* (validitas interbal), *transferability* (validitas eksternal), *depentability* (realibilitas), dan *confirmability* (obyektivitas).

1. Uji Kredibilitas (*Credibility*)

Uji kredibilitas merupakan penguji kepercayaan terhadap data hasil penelitian. Cara pengujian yang dilaksanakan adalah:

- a. Ketekunan pengamatan. Ketekunan pengamatan bermaksud untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan-persoalan atau isu-isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Dalam pengamatan ini peneliti melihat dan mengamati sendiri kegiatan yang ada di pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara, kemudian peneliti mencatat peristiwa sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya.

- b. *Tringulasi*. Dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. *Tringulasi* dapat dilakukan terhadap sumber data, teknik pengumpulan data dan waktu. Teknik *tringulasi* ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan yang sama pada setiap sumber. Hal yang menjadi pembanding antara hasil observasi dan hasil wawancara, perkataan informan di depan umum dan perkataan pribadinya, hasil wawancara dengan isi suatu dokumen.

2. Uji Transferabilitas (*Transferability*)

Uji transferabilitas adalah pengujian hasil penelitian dengan mengacu kepada sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam konteks dan situasi sosial lainnya. Supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian, maka peneliti membuat laporan dengan memberikan uraian rinci, sistematis, dan dapat dipercayai yang mengacu pada fokus penelitian ini yaitu; komunikasi pimpinan pesantren dengan pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan peningkatan mutu pembelajaran di pondok pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara, mutu pembelajaran di pondok pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara, komunikasi pimpinan pesantren dalam pengambilan keputusan peningkatan mutu pembelajaran di pondok pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara.

Untuk menentukan keabsahan data menurut Moleong (2016:327) diperlukan teknik keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Perpanjangan keikutsertaan

Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan pada latar penelitian. Perpanjangan keikutsertaan berarti peneliti tinggal di lapangan penelitian sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai. Jika hal itu dilakukan maka akan membatasi:

- 1) membatasi gangguan dari dampak peneliti pada konteks,
- 2) membatasi kekeliruan (*biases*) peneliti,
- 3) mengkonsepisasikan pengaruh dari kejadian-kejadian yang tidak biasa atau pengaruh sesaat.

2. Ketekunan/ Keajegan Pengamatan

Keajegan Pengamatan berarti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Mencari suatu usaha membatasi berbagai pengaruh. Mencari apa yang dapat diperhitungkan dan apa yang tidak dapat.

3. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Teknik triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya.

4. Pemeriksaan Sejawat Melalui Diskusi

Teknik ini mengandung beberapa maksud sebagai salah satu teknik pemeriksaan keabsahan data. *Pertama*, untuk membuat agar peneliti tetap memperthankan sikap terbuka dan kejujuran. *Kedua*, diskusi dengan sejawat ini memberikan suatu kesempatan awal yang baik untuk mulai menjajaki dan menguji hipotesis kerja yang muncul dalam benak peneliti sudah dapat dikompirmasikan, tetapi dalam diskusi analitik ini mungkin sekali dapat terungkap segi-segi lainnya yang justru membongkar pemikiran peneliti. Sekiranya peneliti tidak dapat mempertahankan posisinya, maka dia perlu mempertimbangkan kembali arah hipotesisnya itu.

5. Analisis Kasus Negatif

Teknik analisis kasus negatif dilakukan dengan jalan mengumpulkan contoh dan kasus yang tidak sesuai dengan pola dan kecenderungan informasi yang telah dikumpulkan dan digunakan sebagai bahan pembandingan.

6. Pengecekan Anggota

Dapat diikhtisarkan bahwa pengecekan anggota berarti peneliti mengumpulkan para peserta yang telah ikut menjadi sumber data dan mengecek kebenaran data interpretasinya. Hal ini dilakukan dengan jalan:

- 1) penilaian dilakukan oleh responden,
- 2) mengoreksi kekeliruan,
- 3) menyediakan tambahan informasi secara sukarela,

- 4) memasukkan responden dalam kancah penelitian, menciptakan kesempatan untuk mengikhtisarkan sebagai langkah awal analisis data,
- 5) menilai kecukupan menyeluruh data yang dikumpulkan.

7. Uraian Rinci

Dalam penelitian kualitatif hal itu dilakukan dengan cara *uraian rinci* (*thick description*). Keteralihan bergantung pada pengetahuan seorang peneliti tentang konteks pengirim dan konteks penerima. Dengan demikian peneliti bertanggungjawab terhadap penyediaan dasar secukupnya yang memungkinkan seseorang merenungkan suatu aplikasi pada penerima sehingga memungkinkan adanya pembandingan. Teknik ini menuntut peneliti agar melaporkan hasil penelitiannya sehingga uraian itu dilakukan seteliti dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan. Jelas laporan itu harus mengacu pada fokus penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

K. Gambaran Umum Latar Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara

Pondok Pesantren Badrul Ulum yang beralamat di Jalan Kutacane-Blangkejeren Km. 22 Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara didirikan oleh seorang Ulama yaitu, Tengku Udin Syamsuddin pada tanggal 8 Agustus 1985 M. bertepatan dengan tanggal 21 Dzulqa'idah 1406 H. Beliau merupakan alumni dari pondok pesantren Darussa'adah Kota Fajar Kabupaten Aceh Selatan dan sebelumnya pernah juga belajar di Al-washliyah Medan pada tahun 1970-an.

Pondok pesantren Badrul Ulum pada awalnya kegiatan belajar mengajar dilaksanakan di meunasah/mersah (*Bahasa Gayo*) Desa Lawe Penanggalan dengan jumlah pelajar sebanyak 10 orang yang lokasinya berjarak 200 meter dari lokasi sekarang. Dua (2) tahun kemudian yakni pada tahun 1988 seluruh kegiatan pondok pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara dipusatkan dilokasi saat ini pesantren berada. Seiring dengan perkembangan zaman pada tahun 1990 mulailah berkembang dengan datangnya tamu-tamu silih berganti baik dari daerah provinsi, pusat bahkan tamu dari mancanegara yaitu Malaysia, Thailand dll. Pada tahun 1990-an pondok pesantren pernah bekerja sama dengan Darul Arqam Malaysia bidang perekonomian dan pertukaran antar pelajar. Bahkan pada tahun tersebut banyak santri pesantren Badrul Ulum dikirim belajar ke Malaysia, Pekan Baru Provinsi Riau (cabang Darul Arqam Malaysia), Jakarta (cabang Darul Arqam).

Pondok pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara berdiri diatas tanah seluas 16.293 m² yang semuanya sudah bersertifikat dari Badan Pertanahan Nasional. Pendirian Pondok Pesantren Badrul Ulum dengan nomor akte notaris nomor 08 tahun tertanggal 5 Juli 2010 (akte terbaru).

Pondok pesantren di Kabupaten Aceh Tenggara memiliki tiga tipe pesantren, yaitu Salafiyah (*tradisional*), modern, dan gabungan salafiyah dan

modern. Pondok pesantren Badrul ulum merupakan pondok pesantren yang menyelenggarakan sistem pendidikan salafiyah (*tradisional*) dan pendidikan modern.

Pondok pesantren Badrul Ulum sangat berperan aktif hubungan kemasyarakatan di kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara. Pesantren Badrul Ulum merupakan satu-satunya pesantren yang ada di kecamatan tersebut dan merupakan sentral pendidikan agama serta rujukan masyarakat yang menyangkut dengan permasalahan agama yang ada di kecamatan Ketambe. Begitu juga kegiatan keagamaan pesantren Badrul Ulum sering dijadikan sebagai sentral, misalnya memperingati maulid akbar pada setiap tahunnya pesantren Badrul Ulum tempat pelaksanaannya sementara unsur kepanitiaan berasal dari desa-desa yang ada di seputar kecamatan Ketambe.

Pada dasarnya pendidikan dan kurikulum yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara adalah pendidikan pesantren salafiyah yang diajarkan hanya kitab-kitab klasik yang di istilahkan dengan kitab kuning, pada tahun 1994 s/d 2006 didirikan pendidikan formal berbagai jenjang mulai dari RA/TK, MIS, MTs, SMP, MAS dan SMK Teknik Komputer dan Jaringan dimana sampai saat ini jumlah siswa/i berfluktuasi (berfariasi), jumlah pelajar saat ini 390 orang untuk seluruh jenjang pendidikan sedangkan jumlah tenaga pendidik saat ini 37 orang. Pondok pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara tidak hanya mengelola pendidikan pesantren dan pendidikan umum, tetapi juga pendidikan kerohanian yaitu, pendidikan tariqat Naqsabandiyah atau biasa disebut dengan suluk. Adapun pendidikan tariqat yang ada di pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara ini cabang dari Tariqat Naqsabandiyah Babussalam Kabupaten Langkat Provinsi Sumatera Utara yang didirikan oleh Syekh H. Abdul Wahab Rokan. Pendidikan tariqat ini tidak hanya internal pesantren tetapi terbuka untuk umum.

Adapun bidang wirausaha yang dikembangkan di Pondok Pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara Pada tahun 1996 dirintislah usaha ternak sapi/lembu dan kambing untuk kebutuhan aqiqah dan qurban. Kemudian pada tahun 1997 didirikan koperasi Al-Muntaha, pada tanggal 1 januari 2012 lahir pula CV. Ashabina yang bergerak

dibidang jasa yaitu ; general kontraktor, angkutan darat, distributor, peragenan, serta travel haji dan umroh. Ini semuanya dilahirkan bertujuan untuk menopang pendanaan di pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara. Yang tidak kalah pentingnya pendiri pesantren (Abuya Udin Syamsuddin wafat Mei 2017) beliau menggagaskan untuk mendirikan Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah Badrul Ulum (STIT-BU) ini belum terwujud sehingga beliau di panggil oleh Allah SWT pada bulan Mei 2017 Insya Allah rencana ini akan di lanjutkan oleh anak beliau, yaitu pimpinan sekarang.

Pondok Pesantren Badrul Ulum yang tidak kalah pentingnya dengan lembaga pendidikan lainnya, karena tenaga pengajar 70% dwifungsi, yaitu mampu mengajar pendidikan umum (sekolah) dan juga mampu mengajarkan kitab-kitab klasik dan mereka juga memiliki kualifikasi pendidikan hampir semua sarjana.

Sejak berdirinya pondok pesantren Badrul Ulum kabupaten Aceh Tenggara pada tahun 1985 hingga sekarang (2017) telah dipimpin dua pimpinan, yaitu Allahu yarham Alm. Abuya Tengku Udin Syamsuddin sekaligus pendiri sejak tahun 1985 hingga wafatnya beliau pada tanggal 4 Mei 2017, dan setelah hayat beliau tidak ada, maka pimpinan pondok pesantren tersebut dilanjutkan oleh putra beliau, yaitu Tengku Abdul Khalil, M.PdI hingga sekarang (2017).



Almarhum Abuya Udin Syamsuddin
pendiri pondok pesantren Badrul ulum Kabupaten Aceh Tenggara
Lahir pada 1954 Wafat pada tanggal 2 Mei 2017

Kegiatan tahunan yang selalu di peringati di pondok pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara, yaitu; 1) Maulid Nabi Muhammad SAW dilaksanakan setiap tahun secara akbar yang menghadirkan para mubaligh dari berbagai daerah dan dihadiri seluruh lapisan masyarakat kabupaten Aceh Tenggara dan Kabupaten Gayo Lues, 2)

Ulang Tahun Pesantren Badrul Ulum yang diperingati setiap tahunnya dengan mengadakan berbagai kegiatan perlombaan dan kegiatan sosial, 3) Pengiriman pelajar berprestasi ke berbagai pesantren, Perguruan Tinggi diseluruh Indonesia, dimana sampai saat ini sudah mencapai ratusan pelajar. Para pelajar alumni yang telah lulus sarjana ada yang bekerja dipemerintahan, instansi-instansi swasta dan banyak pula yang mengabdikan diri di pesantren Badrul Ulum kabupaten Aceh Tenggara hingga saat ini.

Hubungan eksternal yang dilakukan pondok pesantren Badrul Ulum selama cukup baik, seperti; 1) hubungan dengan pemerintahan baik dengan aparat Desa, Muspika Kecamatan, Muspida Kabupaten, Provinsi, Pusat bahkan mancanegara telah diupayakan dan telah terlaksana hubungan yang harmonis dan sampai saat ini belum pernah mengalami hambatan dan rintangan yang berarti. Begitu juga dengan kalangan pengurus partai politik dan anggota legislatif mulai dari tingkat Kabupaten hingga pusat tetap terlaksana hubungan yang baik tanpa ada membedakan antara kader satu partai dengan kader partai lainnya.

Perhatian pemerintah baik pemerintah Kabupaten, Provinsi dan Pusat telah dirasakan, baik tentang pembangunan fisik, wirausaha, dan hal-hal yang lain untuk kemajuan pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara. Pembangunan mulai dari tempat mandi, pondok istirahat santri, tempat belajar dari mulai gubuk kayu sampai dengan gedung permanen yang siap digunakan dan dihuni. Pengembangan usaha lain akan selalu di upayakan dan akan ditingkatkan untuk menuju kesejahteraan para pendidik dan kehidupan jama'ah. Kehidupan di pondok pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara yang peneliti ketahui dari hasil wawancara dengan pendidik dan tenaga kependidikan terjalin pergaulan yang harmonis yang benar-benar tumbuh rasa kekeluargaan yang cukup tinggi, baik pimpinan dengan bawahan atau bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan.

2. Visi, Misi dan Tujuan Pesantren

a. Visi

1. Mencari keridhaan Allah Dunia dan Akhirat
2. Menghilangkan kebodohan

3. Mengekalkan Islam.

b. Misi

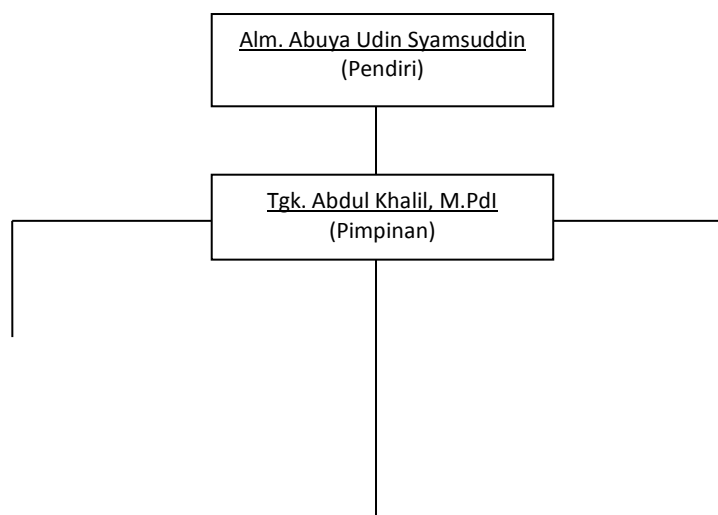
1. Melahirkan Generasi yang beriman dan bertaqwa
2. Melahirkan Generasi yang cerdas dan terampil serta mandiri (Berjiwa swasta)
3. Mengangkat harkat, Martabat Manusia Dunia dan Akhirat

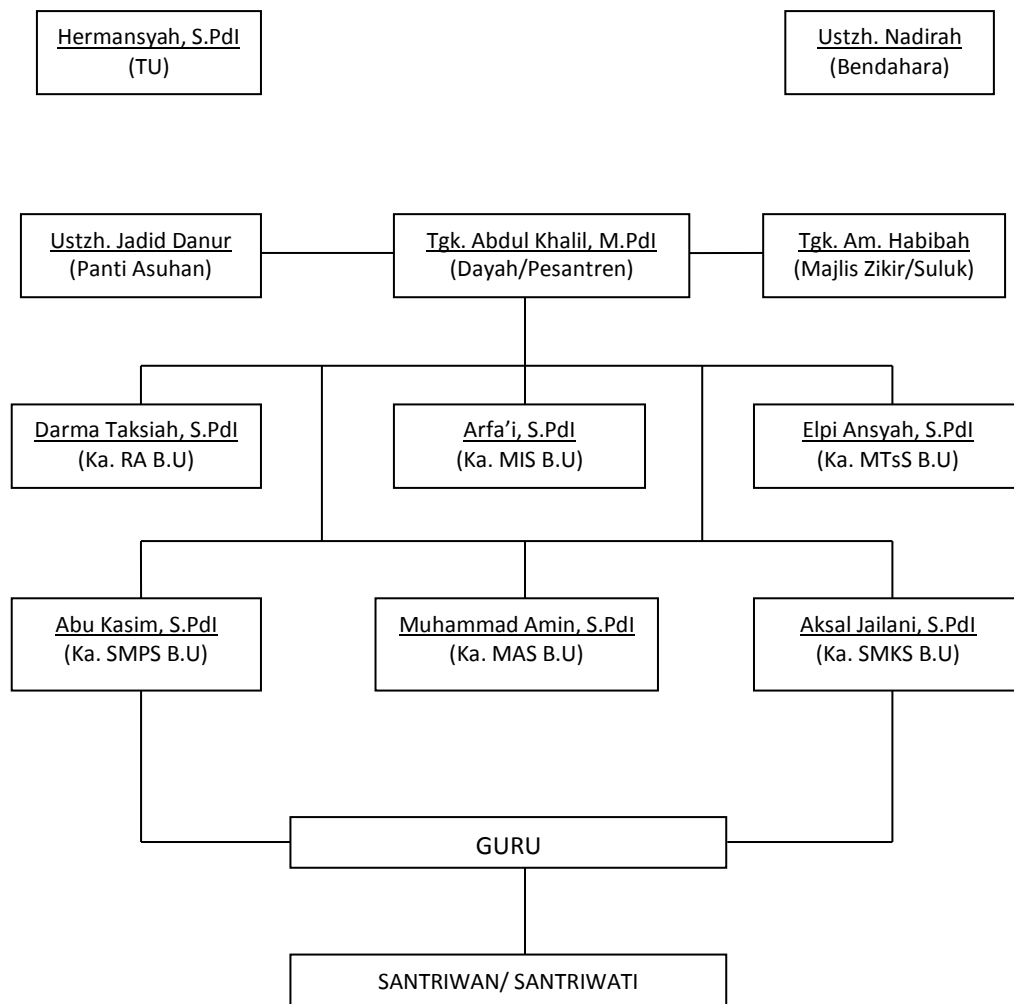
c. Tujuan

1. Menjadikan Pondok Pesantren Badrul Ulum sebagai lembaga pendidikan yang dapat memberikan pelayanan pendidikan agama kepada masyarakat.
2. Menjadikan Pondok Pesantren Badrul Ulum sebagai lembaga pendidikan yang dapat membantu pemerintah pusat dan pemerintah daerah dalam upaya-upaya peningkatan kualitas pendidikan agama secara nasional.
3. Dapat dijadikan sebagai wahana pengembangan dan peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) yang islami.
4. Bekerjasama dengan masyarakat dan *stakeholders* menjadikannya sebagai wahana agen perubahan sosial menuju ke arah yang lebih baik di masa mendatang.

3. Struktur Pesantren

STRUKTUR YAYASAN PONDOK PESANTREN BADRUL ULUM
TAHUN 2018





Sumber: Pusat Informasi Pondok Pesantren Badrul Ulum Tahun 2018

4. Keadaan Guru, Tenaga Kependidikan dan Peserta Didik

a. Keadaan Guru Pesantren Badrul Ulum

Menurut beberapa teori guru merupakan salah satu faktor yang memiliki peran yang utama dalam peningkatan mutu pembelajaran dalam suatu lembaga pendidikan. Peran guru merupakan bagian terpenting selain sarana prasarana dan proses manajemen. Guru yang profesional sangat diharapkan mampu memberikan, menerapkan dan mengembangkan strategi pembelajaran, baik didalam maupun diluar kelas. Agar peserta didik tetap terangsang dan termotivasi untuk terus meningkatkan rasa ingin tahu kepada sesuatu yang positif terutama mengenai pelajaran. Keterampilan dan kreatifan guru memberikan pengaruh bagi

peserta didik terutama dapat meningkatkan proses pengembangan dalam berpikir. Keadaan guru di Pondok Pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara dalam kegiatan belajar mengajar berjumlah 37 orang. Berikut rincian jumlah guru secara keseluruhan yang tercantum dalam tabel:

Tabel 4.1

Kualifikasi Pendidikan Guru Pesantren Badrul Ulum Aceh Tenggara

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah
1.	S3	-
2.	S2	2
3.	S1	27
4.	D3/D1	3
5.	SMA	-
Jumlah		37 Orang

Sumber: Dokumen PP Badrul Ulum Aceh Tenggara, TP. 2017/2018

Berdasarkan tabel diatas, dapat di ketahui bahwa di Pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara masih ditemukan tenaga pendidik yang memiliki ijazah D3/D1, namun dalam wawancara penulis dengan guru di pesantren Badrul Ulum bahwa guru yang memiliki ijazah di bawah S1 itu semuanya sedang menjalani pendidikan menempuh Starta 1 (S1) di kampus terdekat. Sebagian biaya pendidikan untuk nenempuh strata 1 (S-1) untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan terhadap pendidik dan tenaga kependidikan di subsidi oleh pihak yayasan.

Tabel 4.2

Guru dan Tenaga Kependidikan Pesantren Badrul Ulum Aceh Tenggara

No.	NAMA	NIP	JABATAN	BIDANG STUDI
1.	Tgk. Abdul Khalil, M.PdI	-	Pimpinan	
2.	Muhammad Amin, S.PdI	-	Ka. Bid.Pend. Aliyah	
3.	Elpi Ansyah, S.PdI	-	Ka.. Bid. Pend. Tsanawiyah	
4.	Arfa'i, S.PdI	-	Ka. Bid. Pend. Ibtidaiyah	

5.	Darmawati, S.PdI	-	Ka. Bid. Pend. RA	
6.	Senawi, S.PdI	-	Guru	
7.	Usman Efendi, S.PdI	-	Guru	
8.	Salmani, S.PdI	-	Guru	
9.	Ahmad Hasan, S.PdI	-	Guru	
10.	Abdul Pata, S.PdI	-	Guru	
11.	Hermansyah, S.PdI	-	Ka. TU	
12.	Derita, S.PdI	-	Guru	
13.	Darmawati, S.Pd	-	Guru	
14.	Husna, S.PdI	-	Guru	
15.	Muhammad Salim, S.Pd	-	Guru	
16.	Armiyah, S.Pd	-	Guru	
17.	Fitri Antika, S.Pd	-	Guru	
18.	Taswin, S.PdI	-	Guru	
19.	Rafiudin, S.PdI	-	Guru	
20.	Sabrina Nur Ainun, S.PdI	-	Guru	
21.	Salimudin, S.PdI	-	Guru	
22.	Asmaini, S.PdI	-	Guru	
23.	Wahyuni, S.PdI	-	Guru	
NO	NAMA	NIP	JABATAN	BIDANG STUDI
24.	Sahidin, S.Ag	-	Guru	
25.	Siti Molek, S.PdI	-	Guru	
26.	Muhammaddin, S.PdI	-	Guru	
27.	Mukhlis, S.PdI	-	Guru	
28.	Abdul Rahim, S.Pd	-	Guru	
29.	Ubaidillah, S.PdI	-	Guru	
30.	Ustzh. Nadirah, Ama.Pd	-	Guru	
31.	Ustzh. Jadid Danur, Am.Pd	-	Guru	
32.	Siti Asrah, S.PdI	-	Guru	
33.	Rosnawati, S.PdI	-	Guru	
34.	Mariani, S.Pd	-	Guru	

35.	Sulman Bahri, S.PdI	-	Guru	
36.	Salimah, S.PdI	-	Guru	
37.	Sulaiman, S.PdI	-	Guru	

Sumber: Dokumen PP Badrul Ulum Aceh Tenggara, TP. 2017/2018

Dari tabel di atas dapat diamati bahwa tenaga pendidik di pesantren Badrul Ulum Desa Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara berjumlah 37 orang yang semuanya merupakan Non PNS. Dari jumlah tersebut yang sudah mendapat sertifikat pendidik adalah 10 orang, terdiri dari 6 orang laki-laki dan 4 orang perempuan sedangkan yang lainnya masih dalam proses pengajuan sertifikasi.

b. Keadaan Peserta Didik Pesantren Badrul Ulum

Secara keseluruhan santripesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara berjumlah 568 orang. Terdiri dari 270 santriwan dan 298 santriwati. Adapun jumlah santriwan/wati bila dikelompokkan menurut tingkatnya masing-masing dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 3
Keadaan Santriwan/wati Menurut Jenjang

No.	Jenjang Pendidikan	Santriwan	Santriwati	Jumlah
1.	RA Badrul Ulum	18	21	39
2.	MI S Badrul Ulum	72	78	146
3.	MTs S Badrul Ulum	69	71	140
4.	SMP S Badrul Ulum	32	42	74
5.	MA S Badrul Ulum	49	54	103
6.	SMK S Badrul Ulum	30	32	62
Jumlah		270	298	568

Sumber: Papan data Pesantren Badrul Ulum Lawe Penanggalan

Dilihat dari tabel di atas, tampak jelas bahwa jumlah santriwati lebih banyak daripada santriwan. Hal ini membuktikan bahwa pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara tersebut lebih diminati oleh wanita, sebagai tempat untuk menimba berbagai khazanah ilmu pengetahuan, baik umum maupun agama. Kenapa di pesantren Badrul Ulum banyak diminati oleh santriwati. Karna dipesantren Badrul Ulum pengawas

terhadap pelajar wanita lebih ketat dan kegiatannya berpisah dengan pelajar laki-laki terkecuali hanya pada kegiatan belajar mengajar yang bergabung. Mungkin ini alasan orang tua santriwati ramai mengantarkan putrinya menimba ilmu pengetahuan di pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara.

Sementara itu, para santri/ wati yang belajar pada pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara umumnya berasal dari keluarga kurang mampu. Walaupun demikian, berdasarkan hasil penelitian peneliti dengan mewawancarai beberapa orang siswa. Meskipun mereka berasal dari keluarga kurang mampu, mereka tetap bisa melanjutkan pendidikan Agama di pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara dengan cara membantu masyarakat mengerjakan sawah, kebun dan berternak pada waktu yang senggang. Dengan cara ini mereka bisa mendapat belanja tambahan dari hasil kerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa misi pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara sudah tercapai, yaitu bekerja sama dengan *stakeholders* dan kemandirian santri. Di samping itu, dengan sudah terdapat santri/wati yang berada di pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara menunjukkan bahwa sudah semakin berjalannya manajemen santriwan/wati pada pesantren tersebut.

5. Keadaan Sarana dan Prasarana

Pondok Pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara terletak di lingkungan pertanian dan dataran tinggi dengan luas tanah 1,6 Hektar yang semuanya sudah bersertifikat dari Badan Pertanahan Nasional dan kepemilikannya atas nama pondok pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara, yang diperuntukkan bagi bangunan pesantren dan selebihnya dipergunakan untuk area perkebunan dan peternakan pondok pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara. Secara lebih terperinci Sarana dan Prasarana pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara dapat dilihat sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Sarana dan Prasarana Pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara

No .	Sarana dan Prasarana	Kondisi			Jumlah	Keterangan
		Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat		
1.	Rumah Pimpinan	1	-	-	1	Permanen
2.	Rumah Guru	11	-	-	11	Permanen
3.	Asrama Putra	10	5	-	15	Permanen
4.	Asrama Putri	6	2	-	8	Permanen
2.	Ruang Belajar	16	2	-	18	Permanen
3.	Mushalla	1	-	-	1	Permanen
4.	Ruang Tata Usaha	1	-	-	1	Permanen
5.	Aula	1	-	-	1	Permanen
6.	Ruang Perpustakaan	1	-	-	1	Permanen
7.	Lab. Komputer	1	-	-	1	Permanen
8.	WC Guru	6	2	-	8	Permanen
9.	WC Santri	9	2	-	11	Permanen

Sumber: Daftar Inventaris Bangunan Pesantren Badrul Ulum Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara

Tabel di atas memperlihatkan bahwa sarana dan prasarana Pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara saat ini sudah terpenuhi, namun perlu mendapatkan perawatan agar fungsi sarana dan prasarana yang ada lebih kondusif untuk memaksimalkan kegiatan belajar mengajar di pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara. Lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5
Inventaris Pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara

No.	Nama	Luas	Jumlah	Baik	Rusak Ringan	Rusak Berat	Keterangan
1.	RKB	1.008 m ²	18	16	2	-	-
2.	Ruang Pimpinan	42 m ²	1	1	-	-	-
3.	Ruang Guru	56 m ²	6	6	-	-	-

4.	Ruang TU	35 m ²	1	1	-	-	-
5.	Mushalla	120 m ²	1	-	-	-	-
6.	WC Guru	11 m ²	8	-	-	-	-
7.	WC Siswa	18 m ²	11	-	-	-	-
8.	Meja Siswa	-	568	568	8	-	-
9.	Kursi Siswa	-	568	568	4	-	-
10.	Meja Guru	-	37	37	-	-	-
11.	Kursi Guru	-	37	37	-	-	-
12.	Papan Tulis	-	18	18	-	-	-
13.	Lemari	-	18	18	-	-	-
14.	Tempat Olah Raga	400 m ²	3	3	-	-	-

Sumber: Papan data Pesantren Badrul Ulum Lawe Penanggalan

6. Kurikulum Pesantren Badrul Ulum

Pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara menitikberatkan kurikulum agama Islam dengan mempelajari kitab-kitab klasik yang telah ditetapkan oleh Badan Pendidikan Dayah/Pesantren di Provinsi Aceh. Seperti arab jawi, Ghayatut Taqrib, Fathul Qarib, Baijuri, Fathul Mu'in, dan I'anatut Thalibin serta kitab-kitab lainnya yang klasik. Sementara pesantren Badrul Ulum juga mempunyai kurikulum selain dari kurikulum di atas, seperti pendidikan fardhu kifayah dan sebagainya. Sedangkan kurikulum dalam pendidikan umumnya memakai kurikulum Kementerian Agama Republik Indonesia sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, yaitu Kurikulum K-13.

Maka dapat dipahami bahwa, kurikulum yang diberlakukan di pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara terbagi menjadi dua, yaitu: 1) kurikulum dari Badan Pendidikan Dayah Aceh, 2) kurikulum yang buat oleh Pesantren Badrul Ulum sendiri, 3) kurikulum Kementerian Agama.

B. Temuan Penelitian

Pembahasan dalam temuan pada penelitian ini merupakan jawaban berdasarkan rumusan masalah di penelitian sebagaimana yang terdapat di Bab I tepatnya di bagian pendahuluan sebelumnya, hal ini meliputi perilaku pimpinan Pesantren dalam mengkomunikasikan visi dan misi dalam pengambilan keputusan peningkatan mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara, keteladanan pimpinan pesantren yang dicontohkan untuk sebagai pimpinan pesantren dalam pengambilan keputusan peningkatan mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara, dan komunikasi interpersonal pimpinan pesantren dengan guru, staf dan tenaga kependidikan dalam meningkatkan mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara. Maka akan dijelaskan pada sub-sub sebagai berikut:

1. Komunikasi pimpinan pesantren dengan pendidik dan tenaga kependidikan di pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kabupaten Aceh Tenggara.

Peningkatan mutu pembelajaran di pondok pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara dapat terlaksana dengan komunikasi yang baik dan efektif yang dilakukan oleh pimpinan dengan pendidik, tenaga kependidikan, dan stakeholder lainnya. Komunikasi alat interaksi pimpinan dengan pendidik dan tenaga kependidikan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum. Hal ini sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan pimpinan pondok pesantren Badrul Ulum, sebagai berikut:

“Komunikasi yang kita bangun selama ini kepada pendidik dan tenaga kependidikan terjalin dengan bahasa yang mudah untuk dipahami. Karena kalau sulit bahasa yang disampaikan untuk dipahami, maka tujuan pembicaraan akan tidak dapat di hasilkan oleh mereka. Dan komunikasi yang sering sekali berintraksi antara pimpinan dengan bawahan pada ketika musyawarah rapat mupakat tentang masalah-masalah pesantren”.

Kemudian pimpinan menambahkan penjelasannya kembali:

“Komunikasi dengan pendidik dan tenaga kependidikan ini lebih sering dilakukan akan terjadi kekompakan dan kebersamaan antar sesama kepengurusan di pesantren ini”.

Sesuai dengan observasi peneliti di lokasi penelitian dan dokumentasi yang ada di pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara sangat jelas bahwa komunikasi yang dilakukan pimpinan pesantren dengan pendidik dan tenaga kependidikan berjalan baik.

Kemudian pimpinan menambahkan kembali penjelasannya, sebagai berikut:

“Dengan sering mengkomunikasikan hal-hal yang sipatnya urgen agar mereka lebih mengerti dan paham tentang tugas-tugas mereka masing-masing”.

Kemudian dijelaskannya kembali:

“Yang dikomunikasikan kepada pendidik dan tenaga kependidikan ada beberapa hal diantaranya: 1) proses pembelajaran di tingkatkan, 2) guru adalah sebagai contoh yang selalu digugu oleh santri baik pembicaraan, tingkah laku (akhlak) sehari-hari guru, 3) guru harus banyak belajar dalam menghadapi santri, sebab santri kita yang datang (masuk) berbagai latar belakang adat istiadatnya, pola hidup di keluarganya, pendidikan yang diberikan orang tuanya, dan begitu juga latar belakang pendidikan orang tuanya berbeda-beda, 4) menghadapi anak didik selalu kita berikan yang terbaik serta sabar, 5) guru itu harus tau tentang perkembangan zaman dan mempelajarinya agar kita sebagai pendidik tidak di hanyutkan oleh zaman tersebut, dalam arti kata kita sebagai guru selalu dapat mengikuti perkembangan zaman dan seharusnya guru agama itu bisa menjadi agen perubahan serta dapat mewarnai zaman itu sendiri bukan menjadi objek perubahan dan diwarnai oleh orang lain. Begitu juga alumni yang kita cetak supaya bisa menjadi agen perubahan, 6) yang terpenting sekali bahwa mengajar atau mendidik adalah ibadah”.



Gambar 4.1. wawancara dengan pimpinan pesantren Badrul Ulum

Dari hasil wawancara dan observasi serta dokumentasi yang di temui peneliti. Hal ini kebenarannya dapat didukung dari hasil peneliti dengan wakil pimpinan pesantren Badrul Ulum, sebagai berikut:

“komunikasi di pesantren ini merupakan komunikasi yang sipatnya kekeluargaan, artinya antara atasan dengan bawahan terjadi komunikasi yang saling menghargai pendapat, saling menghargai perasaan dan sebagainya. Jadi komunikasi yang disampaikan pimpinan kepada kami dengan bahasa yang layak sesuai apa yang disampaikan pimpinan dengan jabatan atau posisi seseorang yang di ajaknya berkomunikasi. Misalnya posisi seseorang itu pendidik, maka isi dari komunikasinya pun lebih banyak tentang pelajaran dan sebagainya. Begitu juga yang lainnya”.

Kemudian wakil pimpinan menambahkan kembali:

“Saya rasa antara atasan dengan bawahan haruslah terjadi komunikasi yang bagus dan baik. Sebab dengan komunikasi yang baik tali silaturahmi juga semakin baik pula. Dan disamping itu terbangun juga sinergitas dalam menjalankan roda pendidikan di pesantren Badrul Ulum ini. Dengan seringnya berkomunikasi terjadilah kekompakan dan keakraban sesama kita, sehingga tidak ada saling menjelekkkan, tidak ada saling mencurigai dan sebagainya”.

Dari hasil wawancara, dokumen dan observasi peneliti terhadap ungkapan yang disampaikan oleh wakil pimpinan pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara dapat dipahami, bahwa komunikasi pimpinan dengan pendidik dan tenaga kependidikan terjalin komunikasi yang efektif dan verbal. Hal ini senada dengan hasil wawancara peneliti dengan gurupendidikan dayah/ pesantren (pendidik) di pondok pesantren Badrul Ulum, sebagai berikut:

“Komunikasi yang di bangun oleh pimpinan dengan pendidik menggunakan komunikasi yang sipatnya membangun dan menggunakan kata-kata yang tidak pernah kasar. Bisa dikatakan hubungan kekeluargaannya masih kental. Baik menegur bila bersalah tidak menjelek-jelekkan dan menghina bawahan yang bersalah tersebut”.

Kemudian ditambahkan kembali:

“Komunikasi itu penting karna dapat terbangun sinergi dalam menjalankan pendidikan di pesantren Badrul Ulum ini. Komunikasi yang bagus terjadilah rasa kebersamaan yang tinggi antar sesama pendidik, tenaga kependidikan dan lainnya”.

Uraian guru diatas dapat dipahami bahwa tidak hanya komunikasi pimpinan dengan bawahan saja yang baik, tetapi komunikasi antar sesama bawahan juga terjalin komunikasi yang baik. Kemudian guru diatas menambahkan kembali:

“Komunikasi pimpinan dengan pendidik dan tenaga kependidikan dengan lemah lembut, tidak menyinggung perasaan dan menyakiti perasaan. Walaupun dalam menegur kesalahan pimpinan menggunakan kata-kata yang tidak menghardik”.



Gambar 4.2. wawancara dengan guru dayah/pesantren

Dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi bahwa komunikasi pimpinan dengan pendidik dan tenaga kependidikan terbangun komunikasi yang normal dan efektif.

Kemudian hasil wawancara dengan guru pendidikan umum yang mengajar di pondok pesantren Badrul Ulum, sebagai berikut:

“Komunikasi di pesantren ini terjalin dengan bagus dan saling aktif. Begitu juga komunikasi pimpinan dengan pendidik dan tenaga kependidikan tidak ada kendala yang berarti yang dapat menghalangi hubungan komunikasi pimpinan dengan bawahannya”.

Kemudian ditambahkan kembali oleh guru di atas:

“Saya rasa komunikasi pimpinan dengan pendidik dan tenaga kependidikan itu sangat penting. Sebab dengan komunikasi dapat menumbuhkan persaudaraan yang lebih erat. Yang paling penting sekali sering komunikasi dapat terbangunnya sinergi di pesantren Badrul Ulum ini. Sering berkomunikasi keakraban sesama kita lebih terjalin, silaturahmi semakin erat, rasa persaudaraan semakin tinggi. Yang penting sekali dengan komunikasi semua permasalahan akan terselesaikan tanpa adanya kesalah pahaman dan sebagainya”.

Kemudian bahasa yang digunakan oleh pimpinan dengan bawahannya. Hal ini ditambahkan kembali oleh guru pendidikan umum di atas, sebagai berikut:

“Pimpinan menggunakan bahasa yang bagus ketika berkomunikasi dengan pendidik dan tenaga kependidikan, tidak menggunakan bahasa yang ekstrim. Makanya kita bawahan merasa segan dan hormat sekali dengan pimpinan beliau tidak menyembunyikan apa perlu untuk disampaikan, begitu juga bawahan tidak perlu adanya disembunyikan. Pimpinan lebih sukanya transparan dalam hal apapun.

Hal-hal yang dikomunikasikan diantaranya: 1) peningkatan mutu pembelajaran, 2) guru menjadi panutan, 3) menghadapi masalah diselesaikan dengan musyawarah jangan di selesaikan dengan mengambil keputusan sendiri, 4) guru harus banyak belajar tentang apa yang belum dimengerti, 5), dan hal-hal lain di anggap penting”.



Gambar 4. 3. Wawancara dengan guru pendidikan umum

Adapun hasil wawancara peneliti dengan KTU pondok pesantren Badrul Ulum yang menyangkut komunikasi diatas, sebagai berikut:

“Komunikasi pimpinan dengan pendidik dan tenaga kependidikan itu sangat penting. Sebab dengan komunikasi akan dapat terselesaikan. Tapi komunikasi tidak terjalin antar atasan dengan bawahan, begitu juga sebaliknya. Maka akan dapat melahirkan kesalah pahaman. Sering berkomunikasi rasa persaudaraan semakin tinggi. Bawahan pun merasa di hargai secara emosionalnya, tidak ada yang dikecilkan, tidak ada yang disudutkan, dan tidak ada yang anak emaskan. Jadi semuanya saling membutuhkan antar satu sama lainnya”.

Kemudian ditambahkan KTU diatas kembali hasil wawancaranya:

“Pimpinan menggunakan bahasa yang bagus ketika berkomunikasi dengan pendidik dan tenaga kependidik, tidak menggunakan bahasa yang ekstrim. Makanya kita bawahan merasa segan dan hormat sekali dengan pimpinan beliau tidak menyembunyikan apa perlu untuk di sampaikan, begitu juga bawahan tidak perlu adanya disembunyikan. Pimpinan lebih sukanya transparan dalam hal apapun”.

Hal-hal yang sering dikomunikasikan pimpinan, KTU menambahkan kembali:

“Hal-hal yang dikomunikasikan diantaranya: 1) peningkatan mutu pembelajaran, 2) guru menjadi panutan, 3) menghadapi masalah diselesaikan dengan musyawarah jangan di selesaikan dengan mengambil keputusan sendiri, 4) guru harus banyak belajar tentang apa yang belum dimengerti, 5), dan hal-hal lain di anggap penting”.



Gambar 5. 4. Wawancara dengan KTU Badrul Ulum

Penjelasan dari hasil wawancara dan observasi peneliti di lokasi penelitian, bahwa komunikasi pimpinan pondok pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara terdapat komunikasi yang efektif dengan pendidik dan tenaga kependidikan. Begitu juga komunikasi antar sesama bawahan terjadi komunikasi yang baik. Komunikasi merupakan urat nadi dalam menciptakan *output* yang mampu berdaya saing di masa depan.

2. Mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kabupaten Aceh Tenggara.

Mengenai mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara dapat kita ketahui dari hasil wawancara peneliti dengan pimpinan pesantren, sebagai berikut:

“Selalu ada peningkatan pada anak didik kita. Ini bisa kita ukur dari hasil belajar santri dan prestasi-prestasi yang di miliki oleh peserta didik di sini. Kemudian peminat masyarakat untuk mengantarkan atau memasukkan anaknya ke pesantren ini semakin bertambah. Ini mungkin kepercayaan masyarakat terhadap pesantren ini semakin bertambah juga tentunya”.

Kemudian ditambahkan pimpinan kembali:

“Dengan pembelajaran yang bagus tentunya akan menghasilkan lulusan yang bagus juga dan harapan yang bagus. Tapi bila sebaliknya yang akan terjadi di pesantren ini, tentunya akan berdampak buruk juga kepada pesantren ini karna kepercayaan tadinya akan hilang dari masyarakat terhadap pesantren ini”.

Adapun langkah yang dilakukan pimpinan untuk meningkatkan mutu pembelajaran:

“Langkah peningkatan mutu pembelajaran yaitu; pendidik di sesuaikan dengan latar belakang pendidikannya, proses belajar mengajar harus di tingkatkan, kelengkapan perangkat medianya, dan penguasaan bahan oleh pendidik”.

Hasil wawancara dan observasi serta dokumen dengan pimpinan diatas, bahwa mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum ada peningkatan dari tahun ke tahunnya. Hal ini bisa dilihat dari hasil nilai anak didik dipesantren Badrul

Ulum. Hal ini senada dengan hasil wawancara dengan wakil pimpinan, sebagai berikut:

“Mutu pembelajaran di pesantren ini ada peningkatan dari tahun ke tahunnya. Hal ini bisa di ketahui dari hasil belajar mereka. Misalnya raport, ijazah, dan prestasi lainnya”.

Ditambahkannya kembali:

“proses belajar mengajar harus di tingkatkan, baik kelengkapan perangkatnya, dan penguasaan bahan oleh pendidik ini yang sangat penting sekali. Penting sekali mutu itu di tingkatkan dengan meningkatkatnya mutu pembelajaran akan menghasilkan output yang bagus juga”.

Begitu juga hasil wawancara dengan guru dayah/ pesantren di pesantren Badrul Ulum, sebagai berikut:

“Mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum ini terus ada peningkatan. Bisa di lihat dari hasil belajar mereka dan kelulusan mereka”.

Dengan hasil yang baik terdapat pada nilai anak-anak didik tersebut merupakan hasil proses yang baik. Hal tersebut merupakan hasil wawancara dengan guru dayah/pesantren tersebut diatas:

“Proses belajar mengajar perlu di tingkatkan. Dengan meningkatkatnya mutu pembelajaran akan menghasilkan alumni yang berkualitas dan berguna untuk agama, bangsa dan negara”.

Kemudian senada juga apa yang disampaikan KTU tentang mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum, sebagai berikut:

“mutu pembelajaran di pesantren ini ada perbaikan dari tahun ketahunnya”.

Dengan bermutunya pembelajaran di pesantren Badrul Ulum tersebut tidak terlepas dari proses belajar mengajar juga baik, sebagaimana ungkapan hasil wawancara dengan KTU di pesantren Badrul Ulum:

“Perangkat pembelajaran yang digunakan oleh guru sesuaikan dengan materi yang diajarkannya. Ada peningktan pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh pendidik. Misalnya pembuatan Silabus, RPP, dan pendukung lainnya. Begitu pelatiba pengisian raport kurikulum K-13 dan sebagainya. Bila mutu itu di tingkatkan supaya menghasilkan lulusan yang kualitas”.

Dari uraian diatas hasil dari wawancara, observasi dan dokumen tasi dapat di simpulkan, bahwa mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum meningkat dari tahun ketahunnya, ini merupakan tidak terlepas dari sebuah komunikasi yang baik dan efektif. Hal tersebut dapat dilihat dari hasil laporan belajar santri, hasil ujian nasional dan niulai-nilai lainnya.

3. Pimpinan pesantren Badrul Ulum dalam mengambil keputusan peningkatan mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara.

Penjelasan pola komunikasi yang dilaksanakan oleh pimpinan pesantren Badrul Ulum dalam pengambialn keputusan peningkatan mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum Aceh Tenggara. Sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan pimpinan sebagai berikut:

“Langkah pengambilan keputusan yang sering di lakukan lewat musyawarah mupakat. Semua aspirasi yang disampaikan oleh anggota rapat kita tanggapi dengan baik. Musyawarah juga kita laksanakan setiap sebulan sekali, yaitu pada awal setiap bulan. Maka semua yang hadir musyawarah mereka bebas menyampaikan ide, gagasan, dan sebagainya yang di anggap urgen”.

Senada juga dengan yang disampaikan wakil pimpinan, sebagai berikut:

“Keputusan di musyawarah yang lebih banyak di ambil. Usulan dan gagasan yang disampaikan oleh anggota rapat pimpinan menanggapi dengan bagus. Musyawarah laksanakan sebulan sekali setiap awal bulan”.

Begitu juga yang disampaikan oleh guru pesantren Badrul Ulum, sebagai berikut;

“Keputusan itu sering di ambil dari hasil musyawarah. Semua usulan dan gagasan yang disampaikan oleh anggota rapat pimpinan tanggapi dengan kerendahan hati. Musyawarah juga kita laksanakan setiap sebulannya, yaitu setiap awal bulan”.

Dan senada juga yang disampaikan oleh KTU, tentang pengambilan keputusan, sebagai berikut:

“Musyawarah merupakan salah satunya momen untuk pengambilan keputusan. Musyawarah dilaksanakan setiap sebulan sekali, biasanya dilaksanakan pada awa-awal bulan. Ada juga pengambilan keputusan

bentuknya individu pimpinan. Misalnya penyampaian laporan pesantren ke kantor Kementerian Agama setempat dan begitu juga hal-hal yang sipatnya tidak mesti di musyawarahkan”.

“Keputusan yang di ambil dari hasil musyawarah yang lebih banyak. Semua usulan dan gagasan yang disampaikan oleh anggota rapat pimpinan tanggap dengan kerendahan hati. Musyawarah juga kita laksanakan setiap sebulannya, yaitu setiap awal bulan”.

Dari semua uraian hasil wawancara diatas dapat di pahami, bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan dalam peningkatan mutu pembelajaran merupakan hasil dari sebuah keputusan dari musyawarah di pesantren Badrul Ulum.

L. Pembahasan

Ada 3 (tiga) temuan dalam penelitian ini setelah dilakukan reduksi pemaparan data, yaitu:

1. Komunikasi pimpinan pesantren dengan pendidik dan tenaga kependidikan di pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara.

Sikap yang dilakukan pimpinan pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara menunjukan bahwa agar komunikasi interpersonal dapat berjalan dengan efektif beliau bersifat terbuka dengan menerima saran dan pendapat dari bawahannya yang berorientasi kepada kemajuan pendidikan yang dipimpinnya. Dengan menggunakan prinsip yang demikian, maka bawahannya akan tetap merasa dihargai dan menimbulkan rasa semangat yang tinggi. Hal ini sesuai dengan ajaran Islam bahwa pemimpin atau nabi pun mau menerima saran dari sahabatnya atau kaumnya, seperti dalam kisah perang Badar juga Rasulullah dalam kepemimpinannya bersikap terbuka terhadap kritik dan mau mendengar pendapat sahabatnya. Kemudian kisah nabi Musa a.s yang yang diceritakan dalam Al-qur'an sebagai berikut:

وَجَاءَ رَجُلٌ مِّنْ أَقْصَا الْمَدِينَةِ يَسْعَىٰ قَالَ يَمُوسَىٰ إِنَّ الْمَلَأَ يَأْتَمِرُونَ بِكَ لِيَقْتُلُوكَ فَاخْرُجْ إِنِّي لَكَ مِنَ النَّاصِحِينَ ﴿٢٥﴾ فَخَرَجَ مِنْهَا خَائِفًا يَتَرَقَّبُ قَالَ رَبِّ نَجِّنِي مِنَ الْقَوْمِ الظَّالِمِينَ ﴿٢٦﴾

Artinya: Dan datanglah seorang laki-laki dari ujung kota bergegas-gegas seraya berkata: "Hai Musa, sesungguhnya pembesar negeri sedang berunding tentang kamu untuk membunuhmu, sebab itu keluarlah (dari kota ini) sesungguhnya aku termasuk orang-orang yang memberi nasehat kepadamu". Maka keluarlah Musa dari kota itu dengan rasa takut menunggu-nunggu dengan khawatir, dia berdoa: "Ya Tuhanku, selamatkanlah aku dari orang-orang yang zalim itu. (Q.S Al-Qashash 28: 20-21).

Hal ini juga sependapat dengan yang dijelaskan Jiwanto Gunawan dalam Saefullah (2014: 188); manfaat komunikasi dalam organisasi sangat banyak karena tanpa komunikasi, fakta, gagasan, dan pengalaman tidak dapat saling dipertukarkan. Selain itu komunikasi dapat menumbuhkan rasa kesatuan antar pekerja dan dapat meningkatkan saling pengertian dan memupuk semangat korps. Juga menumbuhkembangkan rasa keterlibatan (*sense of involvement*) yang pada gilirannya dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, semangat, dan gairah kerjanya karena merasa bahwa seolah-olah usaha itu milik sendiri.

Begitu juga dengan pendapat Saefullah (2014: 189) Seberapa jauh pentingnya komunikasi dapat dilihat dari hasil penelitian seorang pakar komunikasi yang menyatakan bahwa persentase waktu yang digunakan dalam proses komunikasi adalah sangat besar, berkisar 75% sampai 90% dari waktu kerja manusia. Waktu yang dipergunakan dalam proses perkomunikasian tersebut 5% digunakan untuk menulis, 10% untuk membaca, 35% berbicara, dan 50% untuk mendengar.

Sama juga yang dijelaskan Syafaruddin (2005: 152) efektivitas komunikasi dalam organisasi pendidikan adalah hal yang sangat penting dicapai sebagai proses manajemen. Hal itu dimulai dari keinginan kita mengatakan apa yang kita mengerti dan mengerti apa kita katakan. Untuk itu para manajer idealnya harus memiliki pengetahuan dan keterampilan berkomunikasi dengan baik, sebagai bagian keterampilan interpersonal (hubungan manusia) yang diperlukan dalam kepemimpinan manajerial. Salah satu aspek penting yaitu pengetahuan tentang proses komunikasi dalam organisasi memiliki beberapa elemen, yaitu: pengirim pesan (*sender*), pesan (*message*), saluran (*channel*), penerima pesan (*receiver*) dan balikan (*feedback*). Interaksi kelima elemen inilah secara baik membuat komunikasi organisasi menjadi efektif.

Hasil wawancara peneliti dengan guru dan tenaga kependidikan merupakan penguatan atas hasil wawancara peneliti sebelumnya dengan pimpinan pesantren Badrul Ulum, bahwa komunikasi pimpinan pesantren Badrul Ulum dengan guru dan tenaga kependidikan terjalin komunikasi yang efektif dalam pengambilan keputusan peningkatan mutu pembelajaran yang diperankan pimpinan selama ini.

Hal ini sependapat dengan penjelasan Sastropetro dalam Dirman (2014: 22) berkomunikasi efektif berarti bahwa komunikator dan komunikan sama-sama memiliki pengertian yang sama tentang suatu pesan, atau sering disebut dengan “the communication is in tune”. Dengan demikian, berkomunikasi efektif dengan peserta didik berarti guru dan peserta sama-sama memiliki pengetahuan yang sama tentang suatu pesan yang dikomunikasikan.

Komunikasi pimpinan pesantren Badrul Ulum sesuai dengan komunikasi yang Islami. Hal ini dapat di tinjau kembali komunikasi yang ada di dalam Al-qur'an, sebagai berikut:

f. Qawlan Ma'rufan

وَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ فِيمَا عَرَّضْتُمْ بِهِ مِنْ خِطْبَةِ النِّسَاءِ أَوْ أَكْنَنْتُمْ فِي أَنْفُسِكُمْ عَلِمَ اللَّهُ أَنَّكُمْ سَتَذْكُرُونَهُنَّ وَلَكِنْ لَا تُوَاعِدُوهُنَّ سِرًّا إِلَّا أَنْ تَقُولُوا قَوْلًا مَعْرُوفًا

Artinya: Dan tidak ada dosa bagi kamu meminang wanita-wanita itu dengan sindiran atau kamu menyembunyikan (keinginan mengawini mereka) dalam hatimu. Allah mengetahui bahwa kamu akan menyebut-nyebut mereka, dalam pada itu janganlah kamu mengadakan janji kawin dengan mereka secara rahasia, kecuali sekedar mengucapkan (kepada mereka) perkataan yang ma'ruf. (QS.Al-Baqarah 2: 235).

Surah An-Nisa ayat 5 sebagai berikut:

وَلَا تُؤْتُوا السُّفَهَاءَ أَمْوَالَكُمُ الَّتِي جَعَلَ اللَّهُ لَكُمْ قِيَمًا وَارْزُقُوهُمْ فِيهَا وَاكْسُوهُمْ وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَعْرُوفًا ﴿٥﴾

Artinya: "Dan janganlah kamu serahkan kepada orang-orang yang belum sempurna akal nya, harta (mereka yang ada dalam kekuasaanmu) yang dijadikan Allah sebagai pokok kehidupan. Berilah mereka belanja dan pakaian (dari hasil harta itu) dan ucapkanlah kepada mereka kata-kata yang baik. (QS. 4:5)

Surah An-Nisa ayat 8, sebagai berikut:

وَإِذَا حَضَرَ الْقِسْمَةَ أُولُو الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينُ فَأَرْزُقُوهُمْ مِنْهُ
وَقُولُوا لَهُمْ قَوْلًا مَّعْرُوفًا ﴿٨﴾

Artinya: Dan apabila sewaktu pembagian itu hadir kerabat, anak yatim dan orang miskin, maka berilah mereka dari harta itu (sekedarnya) dan ucapkanlah kepada mereka perkataan yang baik. (QS. An-Nisa 4:5)

g. Qawlan Kariman

Ungkapan qawlan kariman dalam al-qur'an tersebut satu kali pada ayat 23 surah al-Isra'/17:

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ
الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا
كَرِيمًا ﴿٢٣﴾

Artinya: Dan Tuhanmu telah memerintahkan supaya kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah kamu berbuat baik pada ibu bapakmu dengan sebaik-baiknya. Jika salah seorang di antara keduanya atau kedua-duanya sampai berumur lanjut dalam pemeliharaanmu, maka sekali-kali janganlah kamu mengatakan kepada keduanya perkataan "ah" dan janganlah kamu membentak mereka dan ucapkanlah kepada mereka perkataan yang mulia. (QS: Isra' 17:23).

h. Qawlan Maysuran

Dalam al-qur'an ditemukan istilah qawlan maysuran yang merupakan tuntunan untuk melakukan komunikasi dengan mempergunakan bahasa yang mudah dimengerti dan melegakan perasaan. Lihat ayat 28 surah al-Isra':

وَأَمَّا تُعْرِضَنَّ عَنْهُمْ أَبْتِغَاءَ رَحْمَةٍ مِّن رَّبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَّيْسُورًا ﴿٢٨﴾

Artinya: Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang kamu harapkan, maka katakanlah kepada mereka ucapan yang pantas. (QS. Isra' :28)

i. Qawlan Balighan

Masih dalam konteks etika ungkapan yang dituntun oleh Al-Qur'an, maka ada istilah lain yaitu Qawlan Balighan. Ungkapan itu berarti perkataan yang mengena. Dalam Surah al-Nisa/4:63 Allah berfirman:

أُولَٰئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي أَنفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا ﴿٦٣﴾

Artinya : Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. Karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka perkataan yang berbekas pada jiwa mereka. (QS. An-Nisa 4:63)

Qawlan Balighan dapat diterjemahkan ke dalam komunikasi yang efektif.

j. Qawlan Layyinan

Panduan al-Qur'an dalam soal komunikasi juga ada dalam istilah *qawlan layyinan*. Secara harfiah berarti komunikasi yang lemah lembut. Dalam ayat 44 surah Thaha/20:

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ ﴿٤٤﴾

Artinya: maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan ia ingat atau takut. (QS. Thaha 20:44).

Penjelasan diatas dapat di pahami, kalimat yang ada dalam konteks Al-qur'an, itu semuanya merupakan komunikasi yang efektif yang sesuai dengan

situasi dan kondisi serta keadaan seseorang antara pimpinan dengan bawahannya, bawahannya dengan pimpinannya, dan komunikasi sesama bawahan.

Menurut teori yang terdapat dalam Soedarsono (2009:40). Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan pesantren Badrul Ulum dengan bawahan dengan komunikasi yang bersifat *kesengajaan* (komunikasi organisasi dilakukan melalui suatu hubungan formal dan informal yang disengajakan berdasarkan penggaris organisasi), *pertukaran* (meliputi paling tidak dua atau lebih dua orang, yaitu pihak pengirim dan penerima), dan *personal* (menggunakan saluran langsung bertatap muka).

Penjelasan hasil dari penelitian di atas tentang komunikasi pimpinan dapat didukung beberapa jurnal, sebagai berikut:

1. Zaini Hafidh dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Peran Kepemimpinan Kiyai Dlam Peningkatan Kualitas Pondok Pesantren Ar-Risalah di Kabupaten Ciamis”. Hasil dari penelitian ini sebagai berikut: 1) KH. Asep Saefulmillah menjalankan peran kepemimpinannya baik peran interpersonal, informational serta decisional dengan sangat baik, serta optimalisasi aset pesantren untuk peningktan kualitas pondok pesantren. 2) Dalam proses pengambilan keputusan KH. Asep Saefulmillah menekankan pada proses mufakat/ *participation decision making* sebagai bagian dari kepemimpinan demokratis.
2. Mansur Hidayat dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Model Komunikasi Kiyai dengan Santri di Pesantren Raudhatul Qur’an An-Nasimiyyah”. Hasil dari penelitian ini sebagai berikut: 1) Model komunikasi Kiyai dengan Santri di Pesantren di pengaruhi oleh konsep Khlak, Status Kiyai dan Kharisma Kiyai. 2) Pendidikan akhlak merupakan cara membentuk komunikasi dalam pesantren yang memudahkan manajemen transfer ilmu ke santri. Status dan Kharisma Kiyai merupakan faktor penambah legitimasi komunikator dalam konteks pondok pesantren. Peneliti menyimpulkan bahwa konstruksi model komunikasi Kiyai dan Santri terbentuk dari intensitas interaksi yang tinggi antara Kiyai dengan Santri.

3. Sri Wulandari dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Pola Komunikasi Kiyai Di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Bumi Shalawat Sidoarjo Jawa Timur”. Hasil penelitian ini peneliti membuat kesimpulan bahwa pola komunikasi Kiyai di kedua pondok pesantren yaitu: 1) Kiyai di pondok pesantren Sidogiri hanya berkomunikasi dengan anggota pengurus tertentu. 2) Kyai dapat berkomunikasi secara langsung dengan anggota pengurus. Artinya, Kiyai dapat kapan saja, dimana saja, dan dengan siapa saja melakukan komunikasi yang berkaitan dengan permasalahan dan bagian tertentu yang ada di pondok pesantren. Pola komunikasi seperti ini merupakan pola komunikasi berbentuk roda. Artinya, komunikasi Kiyai bersifat terbuka disesuaikan dengan permasalahan dan bagian-bagian yang ada di pondok pesantren Bumi Shalawat. 3) Konten komunikasi Kiyai di kedua pondok pesantren adalah komunikasi yang berhubungan dengan tugas atau perintah. Sehingga pesan yang disampaikan pun lebih kepada pesan yang bersifat intruktif yaitu perintah, inovatif yaitu gagasan atau ide, pemeliharaan yaitu evaluasi termasuk kritik.
4. Rosita Megawati Lumbantobing dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Peranan Komunikasi dalam Kepemimpinan Organisasi di Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kota Sibolga”. Hasil dari penenliti tersebut yaitu: 1) Jaringan komunikasi yang berlangsung menunjukkan bahwa aliran pesan yang terjadi tidak hanya sebatas jaringan komunikasi formal, tetapi juga komunikasi informal. 2) Metode yang dilakukan berlangsung secara variatif dalam berbagai metode. Metode yang paling sering di gunakan adalah metode lisan, di samping adanya metode tulisan dan elektronik. 3) Dalam berkomunikasi diantara pimpinan dengan bawahan hampir tidak ditemui adanya hambatan atau gangguan yang cukup berarti. Karena pada dasarnya mereka telah memahami tugas dan fungsi pokok masing-masing.

2. Mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum Desa Lawe Penanggalan Kabupaten Aceh Tenggara

Adapun mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum mengalami peningkatan dari kondisi sebelumnya yang signifikan. Hal ini dapat dilihat dari hasil laporan nilai anak didik dan hasil nilai Ujian Nasional dari tahun ke tahun.

3. Pimpinan pesantren Badrul Ulum dalam mengambil keputusan peningkatan mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum

Berdasarkan uraian diatas, yang peneliti temukan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, bahwa keputusan yang diambil melalui musyawarah.

Dalam konteks pendidikan Islam, hal terpenting yang harus diperhatikan dalam rangka pengambilan keputusan adalah bagaimana keputusan itu ditetapkan atas dasar musyawarah mufakat. Sebab, dalam praktik kehidupan umat Islam setiap permasalahan yang di hadapi senantiasa menempuh jalan musyawarah dalam setiap pengambilan keputusan. Musyawarah sangat diperlukan sebagai bahan pertimbangan dan tanggungjawab bersama pada setiap proses pengambilan keputusan, sehingga setiap keputusan yang dikeluarkan akan menjadi tanggungjawab bersama. Hal ini sebagaimana disebutkan di dalam Al-qur'an:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya". (Q.S Ali Imran 3: 159).

Kemudian pada ayat yang lain Allah SWT berfirman:

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ

يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Artinya: Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka. (Q.S As-Syura 42: 38).

Dalam penjelasan hasil dari penelitian di atas tentang langkah-langkah pimpinan pada pengambilan keputusan peningkatan mutu dapat didukung beberapa jurnal, sebagai berikut:

1. Marzuki dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Pengambilan Keputusan Sekolah Melalui Manajemen Strategik Pada Sekolah Menengah Pertama Negeri 1 Bandar Baru”. Hasil penelitian sebagai berikut: 1) Mekanisme pengambilan keputusan dilakukan dengan kegiatan identifikasi permasalahan, merumuskan tujuan, menentukan alternatif, menentukan solusi, dan menentukan keputusan; 2) Pertimbangan dalam pengambilan keputusan dilakukan dengan alur musyawarah antara guru dan karyawan; 3) Implementasi pengambilan keputusan dilaksanakan melalui legalisasi keputusan, rancangan operasional, sosialisasi dan komunikasi, aksi dan tindakan, pengawasan, review dan evaluasi; dan 4) Sosialisasi keputusan diterapkan melalui penjelasan secara terbuka dengan wakil kepala sekolah dan dilaksanakan sesuai rencana.
2. Rosi Rosita dkk, dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Usaha Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Islam di MTs Al-Inayah Bandung”. Hasil dari penelitian ini sebagai berikut: 1) MTs Al-Inayah Bandung sudah mengalami peningkatan mutu yang baik. Dibawah kepemimpinan kepala sekolah yang handal, MTs AL-Inayah Bandung kini dapat menjadi salah satu lembaga pendidikan Islam yang berada di garda depan dan mampu menghasilkan output yang berprestasi. 2) Usaha kepala sekolah dalam meningkatkan mutu

pendidikan, yaitu: a) meningkatkan profesionalisme guru dengan menciptakan aturan bagi guru, menempatkan guru sesuai kemampuannya, memberi kepercayaan dan motivasi, melakukan pembinaan. b) meningkatkan mutu sarana prasarana melalui pembenahan sarana prasarana. c) meningkatkan mutu proses pembelajaran dengan mengembangkan model pendidikan yang Islami, membenahi metode pembelajaran, menata mutu kurikulum. d) meningkatkan prestasi siswa dengan mengadakan kegiatan pemantapan, pelajaran tambahan, kerjasama dengan lembaga bimbingan belajar, membimbing guru agar menciptakan pembelajaran efektif, menciptakan budaya sekolah yang disiplin, menyediakan berbagai ekstrakurikuler, mengirimkan siswa dalam berbagai perlombaan.

3. Ahmad Sabri, dalam sebuah penelitiannya yang berjudul “Kebijakan dan Pengambilan Keputusan dalam Lembaga Pendidikan Islam”. Hasil penelitiannya sebagai berikut: 1) apapun bentuk kebijakan dan keputusan yang diambil senantiasa mengacu kepada visi dan misi tersebut tanpa mengabaikan nilai-nilai yang terkandung di dalamnya. 2) Secara teknis, pengambilan keputusan dalam pendidikan Islam mesti didasarkan kepada musyawarah untuk mencapai mufakat sehingga hasil dari keputusan secara bersama itu dapat pula dipertanggungjawabkan secara bersama.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, akhirnya dapat terjawab dengan hasilnya ada beberapa hal yang dapat disimpulkan, yaitu :

2. Komunikasi pimpinan pesantren Badrul Ulum dengan pendidik dan tenaga kependidikan sebagai berikut:
 - a. Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan pesantren Badrul Desa Lawe Penanggalan Kecamatan Ketambe Kabupaten Aceh Tenggara dengan komunikasi yang baik dan efektif.
 - b. Pertimbangan pimpinan pesantren dalam pengambilan keputusan antara lain mencakup keterbatasan waktu, kondisi, kondisi geografis pesantren, dan jumlah partisipan.
 - c. Implementasi keputusan pimpinan pesantren dilaksanakan melalui legalisasi keputusan, rancangan operasional, sosialisasi dan komunikasi, tindakan, pengawasan, review, dan evaluasi.
 - d. Sosialisasi keputusan pimpinan pesantren terhadap kelangsungan pelaksanaan pendidikan dijelaskan secara terbuka kepada seluruh komponen pendidik dan tenaga kependidikan untuk dapat dilaksanakan sesuai rencana.
 - e. Bagi guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran diadakan pelatihan, kedisiplinan, dan penggunaan perangkat pembelajaran, seperti; silabus, RPP, sumber materi.
3. Adapun mutu pembelajaran di pesantren Badrul Ulum mengalami peningkatan dari kondisi sebelumnya yang signifikan. Hal ini dapat dilihat dari hasil laporan nilai anak didik dan hasil nilai Ujian Nasional dari tahun ke tahun.
4. Dalam rangka pengambilan keputusan, kepemimpinan pimpinan pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara dalam membuat keputusan yaitu semua pihak terbuka akan masalah yang dihadapi pesantren dan memberikan kebebasan untuk berpendapat dalam pembuatan keputusan, dan suatu keputusan itu ditetapkan atas dasar musyawarah mufakat.

B. Rekomendasi

Adapun yang dapat direkomendasi dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Pimpinan pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara sistem yang dibangun dalam memanejerial lembaga pendidikan selama ini yang dilakukannya cukup bagus. Hal yang ini yang perlu dipertahankan agar kualitas pendidikan di pesantren Badrul Ulum tetap bertahan. Namun perlu penambahan referensi-referensi paradigma baru tentang manajemen strategis dalam mengelola program pendidikan di pesantren Badrul Ulum Kabupaten Aceh Tenggara ke depan yang lebih maju dan berkualitas.
2. Para guru hendaknya dapat mengimpelementasikan hasil dari keputusan, yang keputusan tersebut merupakan hasil keputusan bersama lewat musyawarah mufakat.
3. Seluruh guru dan tenaga kependidikan seharusnya dalam meningkat mutu pembelajaran yang berkualitas, diperlukan peningkatan-peningkatan kompetensi, baik mengikuti pelatihan maupun workshop yang orientasinya meningkatkan kualitas output lembaga pendidikan yang dikelola.

DAFTAR PUSTAKA

- Thoha., M. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012.
- Toto Tasmoro, *Komunikasi Dakwah*, Jakarta: Gema Media Pratama, 1997.
- Wijadjaya, H.A.W, *Ilmu Komunikasi Pengantar Studi*, Jakarta: Rineka Cipta, 2000.
- Depag. RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Semarang: Thoha Putra, 2000
- Ernie Tisnawati Sule. dkk, *Pengantar Manajemen*. Edisi Pertama Cetakan ke-5, Jakarta: Prenada Media Group, 2010.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat, 2005.
- Danim,Sudarwan, *Kepemimpinan Pendidikan; Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivasional, dan Mitos*, Bandung: Alfabeta, 2010.
- Dirman.dkk, *Komunikasi Dengan Peserta Didik (Dalam Rangka Implementasi Standar Proses Pendidikan Siswa)*, Jakarta: Rineka Cipta, 2014.
- Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Bandung: Pustaka Setia, 2014.
- Dewi K. Soedarsono, *Sistem Manajemen Komunikasi "Teori, Model, dan Aplikasi"*, Bandung: Refika Offset,2009.
- Juni Prisna , Doni. *Menjadi Kepala Sekolah Dan Guru Profesional*. Bandung: Pustaka Setia, 2017.
- Muhammad, Arni. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Cangara, Hafied, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011.
- Samovar, Larry A. Dkk, *Komunikasi Lintas Budaya, Edisi 7*, Penerjemah:Indri Margaretha Sidabalok,Jakarta: Salemba Humanika, 2010.
- Mafri Amir, *Etika Komunikasi Massa Dalam Pandangan Islam*, Jakarta: Logos Wacana Ilmu,1999.
- Asep Saiful Muhtadi, *Komunikasi Dakwah, Teori, Pendekatan dan Aplikasi*, Bandung: Simbiosis Rekatama Media, 2012.
- Sugiono, *Komunikasi Antar Pribadi*, Semarang:UNNES Press, 2005.
- Kartono.,Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan: Apakah Kepemimpinan Abnormal itu?*, Jakarta: Raja Grafindo Persada,2017.

- Didin Hafidhuddin.dkk, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani, 2008.
- Syaiful Sagala, *Human Capital; Membangun Modal Sumber Daya Manusia Berkarakter Unggul Melalui Pendidikan Berkualitas*, Depok: Kencana, 2017.
- Al-Ghazali, *Mukasyafat Al-Qulub Al-Muqarrib min 'Allam Al-Ghuyub (Melalui Hati Menjumpai Ilahi Maneleusuri Wisata Spiritual Al-Ghazali)*, Penerjemah: Anis Masykhur. Dkk, Jakarta:Al-Hikmah,2003.
- Ali Idrus, *Manajemen Pendidikan Global, Visi, Aksi, & Adaptasi*, Jakarta: GP Press, 2009.
- Marno.dkk, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: Refika Aditama, 2013.
- Wibowo, *Manajemen Perubahan*, Jakarta; Raja Grafindo Persada, 2007.
- <http://tsalmans.blogspot.com/2010/05/pengertian-pondok-pesantren.html>
- Mastuhu, *Dinamika sistem pendidikan pesantren*, Jakarta: INIS, 1994.
- Departemen agama RI direktorat jenderal kelembagaan agama Islam, pondok pesantren dan Madrasah diniyah, Jakarta: 2003.
- Abudin Nata, Prof. Dr. MA, *kapita selekta pendidikan Islam* , Bandung: Angkasa, 2003.
- <http://sibolang-lampung.blogspot.com/2011/04/sistem-pendidikan-pondok-pesantren.html>
- Muhammad Hambal Shafwan, *Intisari Sejarah Pendidikan Islam*, Solo: Pustaka Arafah 2014.
- Daulay, Haidar Putra, *Sejarah pertumbuhan dan Pembaharuan Pendidikan Islam di Indonesia*,Cet.III, Jakarta: 2012.
- Yasmadi, *Modernisasi Pesantren “Kritik Nurkolis Madjid terhadap Pendidikan Islam Tradisional”*, : Quantum Teaching,.....
- Hasbi Amiruddin, Prof. Dr. MA, *Menatap Masa Depan Dayah di Aceh*, Banda Aceh: Yayasan PeNA, 2013.
- Ali Anwar, *Pembangunan Pendidikan di Pesantren Lirboyong Kediri*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2011.
- Suharto, Babun, *Dari Pesantren Untuk Umat*, Surabaya: Imtiyaz, 2011.

- Masyud, Sulthon dkk., *Manajemen Pondok Pesantren*, Jakarta: Diva Pustaka, 2003.
- Noor, Mahfudin, *Potret Dunia Pesantren*, Bandung: Humaniora, 2006.
- Fahmi.,Irham, *Teori dan Teknik Pengambilan Keputusan Kualitatif dan Kuantitatif*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016.
- Kamaluddin, *Pengambilan Keputusan Manajemen: Pendekatan Teori dan Studi Kasus*, (Malang; Dioma, 2003.
- Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran untuk membantu memecahkan problematika belajar dan mengajar*, Bandung: Al-Fabeta, 2013.
-, *Kemampuan Profesional Guru dan Tenaga Kependidikan*, Bandung: Al-Fabeta, 2009.
- Mukti. Abd., *Paradigma Pendidikan Islam; Dalam Teori dan Praktek Sejak periode Klasik hingga Modern*, Medan: Perdana Publisng, 2016.
- Sayuthi Ali, *Metodologi Penelitian Agama Pendekatan Teori & Praktek*, Jakarta: RajaGrapindo Persada, 2002.
- Sugiiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rodakarya, 2016.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitaif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung : Alfabeta, 2016.
- Nazir, Moh., *Metode Penelitian*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2005.
- Soehartono, Irawan, *Metodologi Penelitian Sosial*, Bandung: Remaja Rosda Karya Offset, 2004.
- Heidjrahchman Ranupandojo. dkk, *Manajemen Personalia: edisi ketiga*, Yogyakarta: BPFE, 1989.
- Hasballah Thaib, dkk, *Tafsir Tematik Al-Qur'an V*, Medan: Pustaka Bangsa, 2008.
- ejournal.upi.edu/index.php/JAPSPs/article/viewFile/8299/pdf. Tanggal 12 Januari 2018. Pukul. 09:37 Wib.*
- ejournal.stainpamekasan.ac.id/index.php/karsa/article/viewFile/726/697. Tanggal 12 Januari 2018. Pukul. 10:50 Wib.*

journal.unair.ac.id/download-fullpapers-comm368672c760full.pdf. tanggal 12 Januari 2018. Pukul. 11:18 Wib.

<https://digilib.uns.ac.id/dokumen/detail/33818/Pengaruh-Komunikasi-Pimpinan-Gaya-Kepemimpinan-Dan-Motivasi-Terhadap-Prestasi-Kerja-Pegawai-Di-Pondok-Pesantren-Survey-di-Pondok-Pesantren-Modern-Islam-Assalaam-Surakarta.Tanggal.12> Januari 2018. Pukul.11.27 Wib.
<https://jurnal.usu.ac.id/index.php/flow/article/viewFile/11077/4788>. Tanggal. 23/02/2018. pkl. 17;30.

Thariq M. As-Suwaikan. dkk, *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, Jakarta: Gema Insani, 2005.

Mawardi.dkk, *Pembelajaran Mikro (Panduan Praktis Perkuliahan Micro Teacing)*, Banda Aceh: (IDC) LPTK F.Tarbiyah IAIN Ar-Raniry, 2013.

(<https://pontren.com/2018/01/25elemen-pesantren-dan-5-unsur-pokok/>). Tanggal. 24/12/2018. Pkl. 15.00 wib.

Yusuf Hadi Miarso, *Menyemai Benih Pendidikan*, Jakarta: Kencana, 2007.

Kunandar, *Guru Profesional*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007.

Sanjaya, Wina, *Pembelajaran dalam Implementasi Kurikulum Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Pranada Media, 2005.

Surya, Muhammad, *Psikologi Pembelajaran dan Pengajaran*, Bandung: Pustaka Bany Quraisy, 2004.

Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1990.

Sardiman, *Intraksi dan Motivasi Belajar Mengajar*, Jakarta: PT. Rajawali Press.

Ahmad Sabri, *Strategi Belajar Mengajar Micri Teaching*, Jakarta: Quantum Teaching, 2010.

Muhibbin Syah, *Psikologi Pendidikan dengan pendekatan Baru*, Bandung: PT. Rajawali Rosda Karya, 2010.

Sumadi Suryabrata, *Psikologi Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo, 2002.

Rusman, *Model-model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalime Guru*, Edisi Kedua, Jakarta: Rajawali Press, 2017.